

# Συνεργασία Δημοσίου-Ιδιωτικού Τομέα

Για την Ενίσχυση της Ανταγωνιστικότητας του Τουρισμού



ΣΥΝΑΓΕΜΟΣ  
ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ  
ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



CONSEIL PROFESSIONNEL OMT  
WTO BUSINESS COUNCIL  
CONSEJO EMPRESARIAL OMT

ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2001

# ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΔΗΜΟΣΙΟΥ-ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ

Για την Ενίσχυση  
της Ανταγωνιστικότητας  
του Τουρισμού



CONSEIL PROFESSIONNEL **OMT**  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ **ΠΟΤ**  
CONSEJO EMPRESARIAL **OMT**



ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ASSOCIATION of GREEK TOURIST ENTERPRISES

Νοέμβριος 2001

Copyright © 2000 για την αγγλική γλώσσα  
Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού

Copyright © 2001 για την ελληνική γλώσσα  
Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων

## **ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΔΗΜΟΣΙΟΥ – ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ**

**Για την Ενίσχυση της Ανταγωνιστικότητας του Τουρισμού**

ISBN: 92-844-0390-1

Εκδόθηκε από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού

Διατηρούνται όλα τα δικαιώματα. Κανένα μέρος αυτού του βιβλίου δεν επιτρέπεται να αναπαραχθεί ή να μεταδοθεί σε οποιαδήποτε μορφή και με οποιοδήποτε μέσο, ηλεκτρικό ή μηχανικό. Απαγορεύονται τα φωτοαντίγραφα, η καταγραφή ή με οποιοδήποτε άλλο μέσο αποθήκευση πληροφοριών και η χρήση συστήματος αναζήτησης χωρίς προηγούμενη έγκριση από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού.

Οι επωνυμίες που χρησιμοποιούνται και η παρουσίαση του υλικού στην παρούσα έκδοση δεν αποτελούν έκφραση απόψεων εκ μέρους της Γραμματείας του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού αναφορικά με τη νόμιμη κατάσταση κάθε χώρας, περιφέρειας, πόλης ή περιοχής ή των αρχών αυτής σχετικά με την οροθέτηση των συνόρων ή ορίων της.

Η έκδοση στην αγγλική γλώσσα τυπώθηκε από  
τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού, Μαδρίτη, Ισπανία

Η έκδοση στην ελληνική γλώσσα τυπώθηκε από  
τον Σύνδεσμο Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων, Αθήνα, Ελλάδα

# ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η συνεργασία δημοσίου και ιδιωτικού τομέα στον τομέα του τουρισμού εμφανίζεται ολοένα και συχνότερα σε πολλές χώρες και πολλές περιοχές, σε επίπεδο εθνικό, περιφερειακό ή τοπικό. Εμφανίζεται επίσης με αυξανόμενη συχνότητα και σε διεθνές επίπεδο.

Κατά τη σύνταξη της παρούσας μελέτης, είχαμε υπόψη μας δύο κύριους στόχους. Ο πρώτος ήταν να κρίνουμε μέσω γενικής έρευνας εάν και κατά πόσο η συνεργασία δημοσίου και ιδιωτικού τομέα θεωρείται σχετική με την τουριστική ανταγωνιστικότητα και προκαλεί την αύξηση αυτής, βοηθώντας έτσι συγκεκριμένους προορισμούς να αποκτήσουν ανταγωνιστικά οφέλη.

Ο δεύτερος στόχος ήταν η παροχή ενός οράματος για την εικόνα της συνεργασίας δημοσίου – ιδιωτικού τομέα στο μέλλον εφ’ όσον οι προορισμοί εξασφαλίσουν βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη. Η μελέτη υπογραμμίζει μερικά μοντέλα ανάλυσης τουριστικού ανταγωνισμού και παρουσιάζει έναν αριθμό στρατηγικών οδηγιών καθώς και μια σειρά σταθερών ενεργειών συνεργασίας που μπορούν να προκαλέσουν την βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη σε οικονομικό, περιβαλλοντικό και κοινωνικό επίπεδο.

Η τουριστική ανάπτυξη απαιτεί την παρέμβαση πολλών διαφορετικών φορέων, τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα, σε κάθε τουριστικό προορισμό ο οποίος ανταγωνίζεται στο σημερινό διεθνές περιβάλλον με άλλους παρόμοιους τουριστικούς προορισμούς σε ολόκληρο τον κόσμο.

Παρότι αποτελεί ουσιαστικά δραστηριότητα του ιδιωτικού τομέα, ο τουρισμός προϋποθέτει την κυβερνητική υποστήριξη για να είναι βιώσιμος. Σημαντικότερο ακόμη είναι το γεγονός ότι το πολιτικό και επιχειρηματικό περιβάλλον πρέπει να προσφέρει στους επενδυτές την ευκαιρία να λειτουργούν προς συμφέρον τους, αφού χωρίς το ιδιωτικό κεφάλαιο στα καταλύματα και τις άλλες εγκαταστάσεις και υπηρεσίες, τα τουριστικά προϊόντα και υπηρεσίες δεν μπορούν να προωθηθούν στην αγορά. Η παρέμβαση της κυβέρνησης είναι επίσης σημαντική στην παροχή των απαραίτητων υποδομών και των βασικών υπηρεσιών όπως είναι η υγεία, η ασφάλεια και η προστασία, καθώς και στην προσέλκυση και διευκόλυνση των επενδύσεων που προέρχονται από τον ιδιωτικό τομέα.

Η παρούσα μελέτη παρουσιάζει τα ευρήματα της έρευνας του Επιχειρηματικού Συμβουλίου του ΠΟΤ, η οποία διενεργήθηκε κατά τον Απρίλιο του 2000. Οι γενικοί στόχοι της μελέτης αυτής ήταν οι εξής:

- Η αναγνώριση των τάσεων στην κατεύθυνση της συνεργασίας δημοσίου και ιδιωτικού τομέα ανάμεσα στους διάφορους φορείς της αγοράς και η κατανόηση των βασικών συνθηκών υπό τις οποίες λειτουργεί ιδανικά μια τέτοια συνεργασία

- Η εξέταση των κύριων αρχών και των βασικών πρακτικών για μια τέτοια συνεργασία, υπογραμμίζοντας μερικά από τα πλέον επιτυχημένα παραδείγματα συνεργασίας δημοσίου και ιδιωτικού τομέα.

Πιστεύουμε ότι τα ευρήματα αυτής της μελέτης, σε συνδυασμό με την πλούσια ποικιλία των μελετών περιπτώσεων (που είναι σε πολλές περιπτώσεις πολύ απλά, αλλά ταυτόχρονα έχουν μεγάλες προοπτικές εφαρμογής) θα επιδείξουν τα πολλά οφέλη αυτής της συνεργασίας. Επίσης, το σημαντικότερο είναι ότι θα επιβεβαιώσουν το εφικτό και επιθυμητό της συνεργασίας δημοσίου και ιδιωτικού τομέα σε ολόκληρο τον κόσμο και σε όλα τα επίπεδα, όχι μόνο ανάμεσα στους μεγάλους διεθνείς φορείς του κλάδου μας.

Το τελευταίο κεφάλαιο της παρούσας μελέτης έχει εμπνευστεί από το γνωστό έργο του Καθηγητή Michael Porter από την Επιχειρηματική Σχολή του Χάρβαρντ, σχετικά με την ανταγωνιστική ανάλυση και από μερικά εξίσου σημαντικά μοντέλα που βρίσκουν εφαρμογή στον κλάδο παροχής υπηρεσιών, από τον Καθηγητή Luis. M Huete της Επιχειρηματικής Σχολής IESE της Ισπανίας. Τα αντίστοιχα μοντέλα, κατά την εφαρμογή τους στον κλάδο του τουρισμού, αποκαλύπτουν τα εξής στοιχεία:

- Η ανταγωνιστικότητα είναι το κλειδί για την ευημερία των τουριστικών προορισμών και κάτι τέτοιο είναι εφικτό μόνο μέσω της συνεργασίας.
- Οι τουρίστες έλκονται από κάποιον συγκεκριμένο προορισμό κυρίως επειδή παρέχει «μεγαλύτερη αξία» σε μικρότερη «τιμή» και με λιγότερη «προσπάθεια».
- Υπάρχουν πολλοί τρόποι να ενισχυθεί η ανταγωνιστικότητα ενός προορισμού.
- Η συνεργασία δημοσίου και ιδιωτικού τομέα θα πρέπει να εστιάζει σε τέσσερις κύριους τομείς – τη βελτίωση της ελκυστικότητας ενός προορισμού, το μάρκετινγκ αυτού, την παραγωγικότητα και τη διαχείριση του τουριστικού του συστήματος.
- Περισσότερο πολύπλοκες μορφές συνεργασίας αφορούν μακροχρόνιες συνεργασίες μεταξύ τοπικών τουριστικών προορισμών με κυβερνήσεις και άλλες κεντρικές αρχές, καθώς επίσης με διεθνείς οργανισμούς.

Ευελπιστούμε ότι τα ευρήματα και τα συμπεράσματα της μελέτης μας θα αποτελέσουν πολύτιμο μάθημα προς όφελος όλων των Μελών του ΠΟΤ, είτε πρόκειται για Κυβερνητικά μέλη είτε για μέλη του Επιχειρηματικού Συμβουλίου, καθώς και για την τουριστική βιομηχανία γενικά.

Ο τουρισμός αναγνωρίζεται τόσο από τις κυβερνήσεις όσο και από το κοινό, ως ο βασικός μοχλός για την οικονομική ευημερία. Το στοιχείο αυτό με τη σειρά του θα οδηγήσει στην ανάπτυξη συνεργασιών δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, βοηθώντας έτσι την εξασφάλιση μακροπρόθεσμης ανταγωνιστικότητας του τουρισμού σε ολόκληρο τον κόσμο.

Σεπτέμβριος 2000



**JOSE LUIS ZOREDA**

Διευθύνων Σύμβουλος  
Επιχειρηματικό Συμβούλιο ΠΟΤ

# ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Το Επιχειρηματικό Συμβούλιο του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού επιθυμεί να ευχαριστήσει ιδιαίτερα την κυρία Nancy Cockerell για την συνεισφορά της στο ουσιώδες τμήμα αυτού του βιβλίου-μελέτης. Είχε την βασική ευθύνη για τον σχεδιασμό αυτής της εκτεταμένης παγκόσμιας επισκόπησης και για την αναγνώριση των βασικών τάσεων και συμπερασμάτων που περιλαμβάνονται στα τέσσερα πρώτα κεφάλαια αυτής της έκδοσης, καθώς και για την λεπτομερή οργάνωση και παρουσίαση των μελετών περιπτώσεων που περιλαμβάνονται στο Παράρτημα I.

Είμαστε επίσης ιδιαίτερα ευγνώμονες στον κ. Eulogio Bordas, Πρόεδρο της THR Consultants, που εδρεύει στην Βαρκελώνη. Η εκτεταμένη εργασία του για τους τουριστικούς προορισμούς έχει εμπλουτίσει τα αποτελέσματα της επισκόπησης μας και στα τελευταία τρία κεφάλαια αυτής της έκδοσης και στο Παράρτημα III, παρατίθεται ένα όραμα για το μέλλον-ένας δρόμος προς τα εμπρός για τους τουριστικούς προορισμούς, στηριζόμενος στην ανταγωνιστικότητα και στις συνεργασίες, προσαρμόζοντας κάποια μοντέλα από τον καθηγητή του Harvard Business School κύριο Michael Porter και τον καθηγητή του IESE Business School κύριο Luis M. Huete, που προηγούμενα εφαρμόστηκαν με μεγάλη επιτυχία σε άλλους τομείς της οικονομίας.

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε την σημαντική συνεισφορά των στελεχών του Επιχειρηματικού Συμβουλίου του ΠΟΤ - την Διευθύντρια Προγράμματος κ. Kornelia Weihs, η οποία ήταν υπεύθυνη για τον συντονισμό σε κάθε σημείο του σχεδίου και την κ. Matilde Duran, που παρείχε ανεκτίμητη διοικητική υποστήριξη.

Τέλος, είμαστε ευγνώμονες στους ακόλουθους οργανισμούς, συνδέσμους και άτομα για την υποστήριξη που παρείχαν στην διανομή του ερωτηματολογίου στα μέλη τους, στις συστάσεις εναλλακτικών πηγών πληροφόρησης για την μελέτη, ή την παροχή επιπρόσθετων πληροφοριών:

- Business Enterprises for Sustainable Travel (BEST)
- Canadian Tourism Commission (CTC)
- Caribbean Hotel Association (CHA)
- Caribbean Tourism Organisation (CTO)
- European Travel Commission (ETC)
- International Federation of Information Technology & Tourism (IFITT)

- International Federation of Tour Operators (IFTO)
- International Hotel & Restaurant Association (IH&RA)
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)
- Pacific Asia Travel Association (PATA)
- Travel Industry Association of America (TIA)
- United Nations Environment Programme (UNEP)
- Universal Federation of Travel Agents' Associations (UFTAA)
- The World Bank
- World Travel & Tourism Council (WTTC)

καθώς και στους

- Dr Raphael Raymond Bar-On, Researcher, Israel
- Dr Roger Carter, Tourism Enterprises & Management (TEAM), UK
- Dr PV Desai, Management Consultant, India
- Maurice Flanagan, Emirates Airlines, Dubai
- Clive Jones, Economic Research Associates, USA
- Dr Robert Noakes, Consulting Economist, Australia
- John Rowe, Thakral Holding, Australia
- Peter Semone, Bali Triloka Candra (BTC), Bali, Indonesia
- Dr S S Siddhu, Foundation for Aviation & Sustainable Tourism, India
- Dain Simpson, Consultant, Australia
- Dr Peter W Williams, Centre for Tourism Policy & Research, Simon Fraser University, Burnaby, British Columbia, Canada

# ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

Ο τουρισμός για τη χώρα μας αποτελεί ένα σημαντικό συγκριτικό πλεονέκτημα. Για να μπορέσουμε να μετατρέψουμε το συγκριτικό αυτό πλεονέκτημα και σε ανταγωνιστικό, αναγκαία συνθήκη είναι η συνεργασία μεταξύ του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα. Σκοπός μας πρέπει να είναι η μεγιστοποίηση των ωφελειών από την τουριστική δραστηριότητα, τόσο των ιδιωτικών ανεξάρτητων επιχειρηματικών μονάδων, όσο και των δημόσιων τουριστικών ειδικών υποδομών και ανωδομών. Παράλληλα, η διαφύλαξη του κοινωνικού ιστού και η προστασία-ανάδειξη του περιβάλλοντος.

Ο δημόσιος τομέας πρέπει να συγκεράσει τουριστικές και μη τουριστικές δραστηριότητες και να επιτύχει την αρμονική συνύπαρξή τους σε έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Το περιβάλλον αυτό, οριοθετείται από αναπτυξιακές και μη δραστηριότητες, που συνοδεύονται από χρηματοδοτήσεις και προτεραιότητες μαζί με τα διάφορα μικρά και μεγάλα συμφέροντα, που αναπόφευκτα αναπτύσσονται.

Στην προσπάθεια να προσδιορίσουμε το ρόλο του δημοσίου τομέα στη λειτουργία του τουριστικού φαινομένου πρέπει να απαντήσουμε, τουλάχιστον, στα δύο ακόλουθα ερωτήματα: πρώτον, ποιά από τα στοιχεία του μάρκετινγκ του τουριστικού προϊόντος πρέπει να επηρεάζει / διαμορφώνει ο δημόσιος τομέας; και δεύτερον, ποιά είναι η δράση και η αντίδραση μεταξύ του δημοσίου τομέα, των τουριστικών επιχειρήσεων και των τουριστών;

Υιοθετώντας για τον δημόσιο τομέα μια πελατοκεντρική προσέγγιση, όπου πελάτης είναι αρχικά ο τουρίστας και στη συνέχεια οι επιχειρήσεις, σημειώνουμε τα εξής:

Ο πελάτης - τουρίστας αδυνατεί –και δεν ενδιαφέρεται- να διαχωρίσει τα επίπεδα διοίκησης και παρέμβασης του δημοσίου τομέα και ο πελάτης – επιχείρηση έχει συγκεκριμένες προσδοκίες-απαιτήσεις από τη στιγμή μάλιστα που πληρώνει ειδικά για αυτές.

Ο Δημόσιος Τομέας καλείται να συμβάλει στη μορφοποίηση και διατήρηση ενός σημαντικού μέρους του τουριστικού προϊόντος και πιο συγκεκριμένα: σε επίπεδο υποδομών, είτε λέγεται πρόσβαση, είτε καθαριότητα, ή ακόμα σε επίπεδο ασφάλειας, διασκέδασης και πληροφόρησης. Καλείται, επίσης, να προβάλει τον προορισμό στην προσπάθειά να προσελκύσει περισσότερους επισκέπτες και να δημιουργήσει πρόσθετα έσοδα. Παράλληλα, ο δημόσιος τομέας καλείται να εξυπηρετήσει τις επιχειρήσεις διεκπεραιώνοντας κάποιες γραφειοκρατικές διαδικασίες και παρέχοντας μια σειρά υπηρεσιών.

Είναι προφανές λοιπόν, ότι ο δημόσιος τομέας εμπλέκεται ή πρέπει να εμπλέκεται άμεσα σε πολλούς κρίκους της αλυσίδας του τουριστικού προϊόντος. Επίσης, οι δράσεις του έχουν άμεσο αντίκτυπο στις επιχειρήσεις και στους πελάτες των επιχειρήσεων που είναι και πελάτες του προορισμού, άρα και δικό του. Τι πιο λογικό λοιπόν από τη συνεργασία δημοσίου τομέα και επιχειρήσεων, για την από κοινού χάραξη και υλοποίηση μιας πολιτικής υποστήριξης και εξυπηρέτησης των επισκεπτών; Πώς θα μπορούσε να επιτευχθεί κάτι τέτοιο; Αν ο δημόσιος τομέας υιοθετήσει στο σχεδιασμό και στη δράση του μια σειρά από τουριστικά κριτήρια, δηλαδή αν φιλτράρει κάθε του σχέδιο και ενέργεια βάσει του συμφέροντος των επισκεπτών του, που ουσιαστικά είναι συμφέρον των μόνιμων κατοίκων, και παράλληλα ενημερώσει τις επιχειρήσεις για το πλαίσιο και τους περιορισμούς στη δράση του, είναι σίγουρο ότι η αποτελεσματικότητα των μέτρων και παρεμβάσεων του θα πολλαπλασιασθεί.

Τη δύναμη και τα οφέλη αυτής της συνεργασίας ο ΣΕΤΕ τα έχει αντιληφθεί πλήρως. Για το λόγο αυτό έχουμε ξεκινήσει από το 1998 μια συνεργασία με την Τοπική Αυτοδιοίκηση και ιδιαίτερα με το Δίκτυο Τουριστικών Δήμων και Κοινοτήτων, σε επίπεδο αρχικά ενημερωτικό, με επισκέψεις σε τουριστικούς προορισμούς ανταγωνιστριών χωρών, φιλοδοξώντας να επεκτείνουμε τη συνεργασία μας σε τομείς κοινού ενδιαφέροντος. Επίσης, ο ΣΕΤΕ προσπαθεί να βρίσκεται σε συνεχή επαφή με όλα τα επίπεδα του δημοσίου τομέα που εμπλέκονται στο τουρισμό (Περιφέρειες, ΕΟΤ, Γενική Γραμματεία Τουρισμού, Υπουργείο Ανάπτυξης).

Παράλληλα, ο ΣΕΤΕ συμμετέχει στα διεθνή τουριστικά δρώμενα, ως μέλος του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού από το 1993 και από το 1997 εκλέγεται συνεχώς στην Αντιπροεδρία του Επιχειρηματικού Συμβουλίου του ΠΟΤ (WTOBC). Στο πλαίσιο της συνεργασίας αυτής, εντάσσεται η πρωτοβουλία έκδοσης στην ελληνική γλώσσα της μελέτης: «Συνεργασία Δημοσίου – Ιδιωτικού Τομέα: Για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του τουρισμού».

Η συνεργασία δημοσίου και ιδιωτικού τομέα στα τουριστικά θέματα, είναι η τάση που επικρατεί σε παγκόσμιο επίπεδο και όπου έχει ξεκινήσει, έχει δώσει ήδη θετικά δείγματα παρουσίας.

Τη συνεργασία αυτή πρέπει να επιδιώξουμε και για τον ελληνικό τουρισμό. Ένα σημαντικό τμήμα του ιδιωτικού τομέα συμφωνεί ήδη προς την κατεύθυνση αυτή και είναι έτοιμο να προχωρήσει σε συνεργασίες. Έχουμε την αίσθηση ότι αντίστοιχα ένα τμήμα του δημοσίου τομέα, τουλάχιστον στο επίπεδο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, όπως αυτό εκφράζεται μέσα από το Δίκτυο Τουριστικών Δήμων και Κοινοτήτων, υιοθετεί την ίδια αντίληψη. Αυτό που μένει, λοιπόν, είναι να δούμε την πράξη προσβλέποντας στην ορθολογική ανάπτυξη του τουρισμού μας και μεγιστοποιώντας τα οφέλη από αυτή.

Οκτώβριος 2001



**Σταύρος Ανδρεάδης**  
Πρόεδρος ΔΣ ΣΕΤΕ

# ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

	Σελίδα
<b>ΠΡΟΛΟΓΟΣ</b>	3
<b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ</b>	5
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ</b>	5
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>	
Επιχειρηματικές συνεργασίες για ανάπτυξη	11
Το σκεπτικό της συνεργασίας δημοσίου και ιδιωτικού τομέα	12
Κύρια πεδία συνεργασίας δημοσίου και ιδιωτικού τομέα	14
Αντικείμενο και μεθοδολογία μελέτης	15
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ</b>	
Αντιμετώπιση συνεργασίας δημοσίου και ιδιωτικού τομέα	17
Αποτελεσματικότητα συνεργασίας δημοσίου και ιδιωτικού τομέα	19
Προηγούμενη πείρα σε συνεργασίες δημοσίου και ιδιωτικού τομέα	24
Πιθανές μελλοντικές εξελίξεις στη συνεργασία δημοσίου και ιδιωτικού τομέα	26
Σημαντικά ζητήματα ενδιαφέροντος και προβληματισμού	28
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ</b>	
Παρουσίαση αποτελεσμάτων	31
Έρευνα και προγραμματισμός	32
Χρηματοδότηση και επενδύσεις	34
Ανάπτυξη προϊόντων	35
Ασφάλεια και προστασία	46
Κατάρτιση και εκπαίδευση	48
Μάρκετινγκ και διαφήμιση	49
Τεχνολογικές καινοτομίες	58
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ</b>	
Μια περίπτωση συνεργασίας δημοσίου και ιδιωτικού τομέα	61
Το μεταβαλλόμενο περιβάλλον	63
Ρόλοι και καθήκοντα	66
Σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας	67

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΠΡΟΟΡΙΣΜΩΝ**

Ανταγωνιστικές στρατηγικές για την ανάπτυξη του τουρισμού	69
Η ανάγκη ενός νέου τρόπου συνεργασίας	74

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Βελτίωση λειτουργικής αποδοτικότητας: η προσέγγιση του προτύπου AMPM	77
Η ενίσχυση της ελκυστικότητας των τουριστικών προορισμών	78
Από την προώθηση πωλήσεων στη δημιουργία συστήματος μάρκετινγκ	80
Βελτίωση της εσωτερικής παραγωγικότητας των τουριστικών προορισμών	82
Διαχείριση τουριστικού συστήματος – από το χάος στην ηγεσία	83

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Η ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΒΙΩΣΙΜΗΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Οι νέες διαστάσεις της συνεργασίας	84
Η συνεργασία για την ανάπτυξη ανταγωνιστικής θέσης προορισμού	84
Δημιουργία στρατηγικής προορισμού	93
Βελτίωση του ανταγωνισμού του τουριστικού προορισμού	95
Εθνικές, τοπικές και διεθνείς συνεργασίες	96

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ I:**

Μελέτες περιπτώσεων	101
---------------------	-----

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ II:**

Εισαγωγική επιστολή	297
Ερωτηματολόγιο έρευνας WTOBC	299
Απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο	303

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ III:**

Λίστα ελέγχου λεπτομερών ευκαιριών για συνεργασία	309
---	-----

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ IV:**

Κατάλογος συντελεστών μελετών περιπτώσεων	317
---	-----

## ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΓΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Οι ρόλοι και οι ευθύνες επιχειρήσεων, κοινωνίας και κυβερνήσεων άλλαξαν δραματικά τα τελευταία δέκα χρόνια. Η αλλαγή αυτή περιγράφεται πολύ γλαφυρά σε ένα έγγραφο της Παγκοσμίου Τράπεζας που παρουσιάζει τους Επιχειρηματικούς Συνεργάτες της στο πρόγραμμα Ανάπτυξης.

«Μετά την εμφάνιση της παγκοσμιοποίησης, της μείωσης του κόστους τηλεπικοινωνιών, της διεύρυνσης των οικονομικών των αγορών σ' ολόκληρο τον κόσμο και τη συνέχιση της δημοκρατίας, οι ρόλοι των τριών τομέων γίνονται ολοένα και περισσότερο αλληλένδετοι και αλληλεξαρτώμενοι», αναφέρει η Παγκόσμια Τράπεζα.

### • Στενή συνέργια συμφερόντων

«Έχουμε μεταβεί από έναν κόσμο όπου η πολιτεία είχε την απόλυτη ευθύνη για το κοινό καλό και τη μεγιστοποίηση των επιχειρηματικών κερδών ανεξαρτήτως από τα συμφέροντα της κοινωνίας γενικά, σε ένα κόσμο όπου η επιτυχία εξαρτάται από τη στενή συνέργια των συμφερόντων ανάμεσα σε επιχειρήσεις, κοινωνία και κυβέρνηση».

Παρότι ο ιδιωτικός τομέας παραμένει ο βασικός κινητήρας στη συσσώρευση πλούτου, τελευταία εμπλέκεται ολοένα και συχνότερα σε τομείς που θεωρούνταν ανέκαθεν ανασχόλησης των δημόσιων υπηρεσιών – από τις τηλεπικοινωνίες έως την εκπαίδευση, την υγεία και την ασφάλεια.

### • Εταιρική ευθύνη

Οι περισσότερες εταιρείες σήμερα ομολογούν ότι οι μακροπρόθεσμοι επενδυτικοί τους στόχοι μπορούν να επιτευχθούν μόνο υπό σταθερές κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες. Γι' αυτό το λόγο, υποστηρίζουν ένα εύρος υπηρεσιών όπως π.χ. στον τομέα της τοπικής ανάπτυξης, της περιβαλλοντικής προστασίας και ενίσχυσης, σε θέματα κουλτούρας και διαφύλαξης της πολιτιστικής κληρονομιάς. Η επιτυχία αυτών των δραστηριοτήτων – παρότι δεν αφορούν στο κύριο αντικείμενο ενασχόλησης των επιχειρήσεων – είναι σημαντική για την επιτυχία της επιχείρησης γενικότερα.

Στοιχεία που επίσης διευρύνονται και αναπτύσσονται, είναι ο ρόλος και η επίδραση της κοινωνίας. Οι μεγάλες κοινότητες παρουσιάζουν μια αυξανόμενη επιρροή στη συμπεριφορά των κυβερνήσεων, των επιχειρήσεων και των ατόμων. Όπως τονίζει και η Παγκόσμια Τράπεζα, η κοινωνία διαδραματίζει έναν αυξανόμενο σημαντικό ρόλο στην αξιολόγηση της κοινωνικής συμβολής των επιχειρήσεων αναφορικά με την ανάπτυξη και ευδαιμονία της κοινότητας, ανταμείβοντας τη θετική συμπεριφορά και ασκώντας έντονη κριτική στην αρνητική.

### • Οι αλλαγές στο δημόσιο τομέα

Ο δημόσιος τομέας βρίσκεται σε μια περίοδο επαναπροσδιορισμού του ρόλου του. Το δημόσιο

αποσύρεται από την παραγωγή αγαθών και την παροχή υπηρεσιών και ακολουθεί μια περισσότερο στρατηγική προσέγγιση αναφορικά με το ρόλο του στη κοινωνία. Ο ρόλος της κυβέρνησης είναι να ενισχύει την εμπιστοσύνη του κοινού, ούτως ώστε να υπάρχει κοινωνικό κεφάλαιο καθώς επίσης και να κινητοποιεί τις κοινωνικές δυνάμεις και τη συμμετοχή όλων των μετόχων.

## **ΤΟ ΣΚΕΠΤΙΚΟ ΤΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ**

Τα ταξίδια και ο τουρισμός δεν μένουν ανεπηρέαστα από την αλλαγή των ρόλων και των ευθυνών των φορέων, η οποία επηρεάζει όλους τους τομείς της οικονομίας. Οι κυβερνήσεις πάντοτε διαδραμάτιζαν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη του τουρισμού και την προώθηση των χωρών τους ως τουριστικούς προορισμούς. Ο ρόλος τους είναι σαφέστερα σημαντικότερος στις αναπτυσσόμενες χώρες ή σε χώρες όπου ο τουρισμός περνά ένα μεταβατικό στάδιο, όπως είναι η Ανατολική Ευρώπη, η Κεντρική Ασία ή τμήματα της Λατινικής Αμερικής, της Αφρικής και της Ασίας όπου η υποστήριξη είναι απαραίτητη για την ανάπτυξή του.

Σε χώρες με υψηλά επίπεδα οικονομικής ανάπτυξης, η ανάγκη για υποστήριξη του κλάδου του τουρισμού από τον δημόσιο τομέα είναι μικρότερη. Ωστόσο, είναι γενικά αποδεκτό ότι για να μπορέσει ο τουρισμός να αναπτυχθεί με βιώσιμο τρόπο απαιτείται ένα κατάλληλο φυσικό, ρυθμιστικό, οικονομικό και κοινωνικό πλαίσιο εργασίας. Αυτό το πλαίσιο εργασίας μπορούν ενίοτε να το παρέχουν αποκλειστικά οι κυβερνήσεις ή οι τοπικές αρχές του δημοσίου τομέα. Οι ίδιες αρχές παρέχουν συνήθως την απαραίτητη βασική φυσική υποδομή για τον τουρισμό, όπως είναι οι δρόμοι, τα αεροδρόμια και οι επικοινωνίες και δημιουργούν το νομικό πλαίσιο εργασίας εντός του οποίου λειτουργεί ο κλάδος.

Έχοντας αυτά υπόψη είναι ευκολότερο να κατανοήσουμε γιατί ένας αριθμός εθνικών κυβερνήσεων ή κεντρικών διοικήσεων διατηρούν τις αμφιβολίες τους σχετικά με τη συνέχιση της εμπλοκής τους στον τουρισμό γενικότερα. Ωστόσο, την τελευταία δεκαετία υπάρχουν ολοένα και περισσότερες ενδείξεις απεμπλοκής των κρατικών αρχών από τον τουρισμό, φαινόμενο που δεν παρατηρείται αποκλειστικά στις πλέον αναπτυγμένες χώρες. Το φαινόμενο αυτό έχει προκαλέσει την κατάργηση αρκετών τυπικών ευθυνών και δραστηριοτήτων του κράτους στον τομέα του τουρισμού, προς χάριν των περιφερειακών και τοπικών αρχών και κυρίως του ιδιωτικού τομέα.

### **• Η μελέτη του ΠΟΤ: Αναζητώντας νέες μορφές συνεργασίας δημοσίου και ιδιωτικού τομέα**

Με σκοπό την καλύτερη κατανόηση των τάσεων και την εξαγωγή συμπερασμάτων, μέσα από την εμπειρία διαφόρων χωρών προς όφελος των μελών του, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού (ΠΟΤ) ξεκίνησε μια προκαταρκτική έρευνα το 1995 η οποία αναφερόταν σε διάφορα θέματα. Η έρευνα αυτή που οδήγησε στην έκδοση της μελέτης "Αναζητώντας νέες μορφές συνεργασίας δημοσίου και ιδιωτικού τομέα" στις αρχές του 1996, ανέλυε τον εναλλασσόμενο ρόλο, τη δομή και τις δραστηριότητες των Εθνικών Διοικήσεων Τουρισμού (ΝΤΑ) σε 22 επιλεγμένες χώρες απ' όλο τον κόσμο.

### **Ο εναλλασσόμενος ρόλος των κυβερνήσεων στον τουρισμό**

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παραπάνω μελέτης του ΠΟΤ, ο ρόλος που διαδραματίζουν οι κυβερνήσεις στον τομέα του τουρισμού, έχει διαφοροποιηθεί σημαντικά τα τελευταία 30-40 χρόνια. Στα πρώτα χρόνια της τουριστικής ανάπτυξης (από την αρχή της δεκαετίας του 1960 ή και νωρίτερα σε ορισμένες χώρες) οι κυβερνήσεις έπαιζαν το ρόλο των πρωτοπόρων. Το στοιχείο αυτό ήταν σημαντικό αφού χρειάζονταν πολλές μεγάλες επενδύσεις για την παροχή της βασικής υποδομής και των εγκαταστάσεων που ήταν απαραίτητες για να ανοιχτούν κάποιες περιοχές της εκάστοτε χώρας προς τον τουρισμό και να ξεκινήσουν την αναπτυξιακή τους πορεία. Η χρηματοδότηση του ιδιωτικού τομέα δεν ήταν αναμενόμενη, έως ότου είχε εδραιωθεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης.

Οι ΝΤΑ εκτός του ότι ανέπτυξαν τον τουρισμό των χωρών τους, θεωρήθηκαν υπεύθυνες και για τη λειτουργία του, αναλαμβάνοντας ρόλο ξενοδόχων, ταξιδιωτικών πρακτόρων, tour operator και υπεύθυνων μεταφορών. Επίσης, οι εξουσίες που εκχωρήθηκαν από τις κυβερνήσεις στις ΝΤΑ, στα πρώτα χρόνια, ήταν πολύ ευρείες, περικλείοντας όλους τους τομείς της τουριστικής δραστηριότητας και συμπεριλαμβάνοντας την ανάπτυξη και χρηματοδότηση ξενοδοχείων.

Ωστόσο, καθώς ο τουρισμός άρχισε να εξελίσσεται άρχισε παράλληλα και να ενισχύεται η πιθανή του εμπορική αξία. Αυτό οδήγησε στην αύξηση του ενδιαφέροντος από πλευράς του ιδιωτικού τομέα όσον αφορά τις επιχειρηματικές ευκαιρίες που προσέφερε ο τουρισμός. Το αποτέλεσμα όλων αυτών ήταν η άνιση της δημιουργίας ξενοδοχείων και μια άμεση διεύρυνση των ταξιδιωτικών πρακτορείων και των εργασιών των tour operators. Σε μικρό χρονικό διάστημα οι δυνατότητες και ο ανταγωνισμός είχαν αυξηθεί τόσο ώστε σε μερικές χώρες εμφανίστηκαν παράνομες πρακτικές στον κλάδο.

Με στόχο τη ρύθμιση της ανάπτυξης στην προσφορά και την πρόληψη ή τον έλεγχο των παράνομων λειτουργιών, οι κυβερνήσεις θέσπισαν νομοθεσίες και εισήγαγαν αυστηρούς κανονισμούς στον τουρισμό. Η αδειοδότηση των ταξιδιωτικών πρακτορείων και η αξιολόγηση και ταξινόμηση των ξενοδοχείων έγιναν υποχρεωτικά στις περισσότερες χώρες ενώ διαδόθηκαν οι έλεγχοι των τιμών. Οι κυβερνήσεις επέβαλαν επίσης νέους φόρους για να αποζημιωθούν εν μέρει για τις αρχικές επενδύσεις του δημοσίου τομέα στην ανάπτυξη των τουριστικών υποδομών. Επίσης, καθώς ολοένα και περισσότεροι άνθρωποι ανακάλυπταν τις χαρές των ταξιδιών στο εξωτερικό, μερικές χώρες εισήγαγαν περιορισμούς στο ξένο νόμισμα σε μια προσπάθεια να κρατήσουν τους πολίτες τους στη χώρα τους και να αντισταθμίσουν το αυξανόμενο έλλειμμα τους.

Οι αλλαγές αυτές οδήγησαν πολλές χώρες στην επιβολή υπερβολικών νομοθεσιών και αυστηρότατων κανονισμών στον κλάδο, γεγονός που δικαιολογεί τις αντίθετες τάσεις που παρατηρούνται σήμερα.

Σήμερα (και κυρίως στον Δυτικό κόσμο) παρατηρείται μεγαλύτερη ελευθερία συναλλαγών στην τουριστική ανάπτυξη. Εγκαταλείποντας το ρόλο του άμεσου επενδυτή στον κλάδο, οι κυβερνήσεις έχουν αναλάβει ρόλους διευκόλυνσης ή κινητοποίησης των επενδύσεων του ιδιωτικού τομέα μέσω παροχής οικονομικών και λοιπών κινήτρων. Αυτό το ρόλο υιοθετούν όλο και συχνότερα οι περιφερειακές και τοπικές αρχές επίσης.

Στη πλειοψηφία των χωρών στις οποίες διεξήχθη η έρευνα του ΠΟΤ το 1995-96 για την παραπάνω μελέτη, οι κυβερνήσεις είτε είχαν αποποιηθεί ή βρίσκονταν στην διαδικασία αποποίησης των άμεσων συμφερόντων τους από τον τουρισμό και τις υπηρεσίες του. Η τάση αυτή έχει ενισχυθεί τα τελευταία χρόνια. Νέες νομοθεσίες και ρυθμίσεις που αφορούν τον κλάδο εμφανίζονται σπανιότερα εκτός αν σχετίζονται με την προστασία των καταναλωτών ή τον πολιτισμό και τη διαφύλαξη αυτού ή τέλος την προστασία του περιβάλλοντος.

#### • Μία ενωτική δύναμη

Οι ΝΤΑ αρχίζουν να αυτοχαρακτηρίζονται ως ενωτικές δυνάμεις, συντονίζοντας τις προσπάθειες των διάφορων εταιρειών του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα στον κλάδο. Θέματα πολιτικής και προγραμματισμού για παράδειγμα (συμπεριλαμβάνοντας όσα έχουν επίδραση στην εργασία και την εκπαίδευση) επιλύονται από κοινού με κυβερνητικά υπουργεία και τμήματα μέσω διυπουργικών συνεδρίων και επιτροπών και σε μερικές χώρες με τη σύμπραξη του ιδιωτικού τομέα.

### **Το νέο διεθνές τουριστικό περιβάλλον**

Τα αποτελέσματα της παραπάνω μελέτης του ΠΟΤ μας έδειξαν ότι υπάρχουν διάφοροι λόγοι που συμβάλλουν στην τάση αποδέσμευσης των εθνικών κυβερνήσεων από τον τουρισμό. Το φαινόμενο αυτό είναι κατά πρώτον συνέπεια (και ως ένα βαθμό λογική) της αποκέντρωσης, η οποία σε πολλές χώρες

(όπως είναι η Αυστραλία, ο Καναδάς, η Ισπανία, η Γερμανία, η Ινδία και η Μαλαισία) έχει μεταθέσει μεγάλες ευθύνες λήψης σημαντικών αποφάσεων στις περιφερειακές και τοπικές αρχές. Η δομή μιας ΝΤΑ επηρεάζεται σαφώς από τις συγκεκριμένες ιστορικές, πολιτικές και πολιτισμικές συνθήκες κάθε χώρας.

Τα τελευταία χρόνια υπάρχει επίσης διάχυτη η ανησυχία – τουλάχιστον στον Δυτικό κόσμο – σχετικά με τον τρόπο που οι κυβερνήσεις θα συνεχίσουν να δικαιολογούν τη χρήση των χρημάτων των φορολογούμενων πολιτών για την υποστήριξη και την προώθηση της τουριστικής ανάπτυξης. Αυτός ήταν και ο κύριος λόγος για τον οποίο οι κυβερνήσεις των Η.Π.Α. και της Σουηδίας αποφάσισαν να αποσυρθούν από την τουριστική προώθηση και το μάρκετινγκ παρόλο που η τελευταία άλλαξε αργότερα την άποψή της επί του θέματος.

Το θέμα αυτό γίνεται ακόμη πιο πολύπλοκο αν λάβουμε υπόψη το γεγονός ότι η κυβερνητική υποστήριξη του κλάδου δεν βασίζεται πλέον απόλυτα στα εθνικά συμφέροντα αφού μετά την παγκοσμιοποίηση και τη συγκέντρωση του κλάδου, οι ταξιδιωτικές και τουριστικές εταιρείες μετατρέπονται σε πολυεθνικά ζητήματα. Ως παράδειγμα μπορεί να αναφερθεί ότι μόλις το 10% των διαφημίσεων της British Airways ωφελεί το Ηνωμένο Βασίλειο. Το ίδιο ισχύει και για τις διεθνείς αλυσίδες ξενοδοχείων Βρετανικής ιδιοκτησίας, όπως είναι η Bass Hotels & Resorts.

#### • Περιορισμοί προϋπολογισμού

Ωστόσο, ο κύριος λόγος της τάσης προς τη συνεργασία ή και το συνεταιρισμό δημοσίου και ιδιωτικού τομέα στην τουριστική ανάπτυξη και προώθηση, δεν είναι άλλος από τους περιορισμούς του προϋπολογισμού. Το θέμα αυτό απασχολεί τις περισσότερες ΝΤΑ.

Καθώς βαδίζουμε στην Τρίτη χιλιετία, τα θέματα και οι προκλήσεις με τις οποίες θα έρχονται αντιμέτωπες οι κυβερνήσεις και ο τουριστικός κλάδος θα αυξάνονται ολοένα και περισσότερο και άρα η επίλυσή τους θα αποδεικνύεται δυσκολότερη χωρίς κάποια μορφή συνεργασίας δημοσίου και ιδιωτικού τομέα. Η τουριστική ζήτηση, οι τουρίστες και ο ίδιος ο κλάδος αλλάζουν καθώς εμφανίζονται τα νέα αποτελέσματα της τεχνολογικής επανάστασης.

Είναι απαραίτητο ο δημόσιος τομέας να διατηρήσει στενή επαφή με όλους τους φορείς ώστε να μπορέσει να εντρυφήσει στις αλλαγές και να εστιάσει σε θέματα πολιτικής, ρυθμίσεων, υποδομής, ανάπτυξης υπηρεσιών και φόρων με τους πλέον κατάλληλους τρόπους.

## **ΚΥΡΙΑ ΠΕΔΙΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ**

Το μάρκετινγκ και η διαφήμιση είναι τα κύρια πεδία τουρισμού στα οποία έχει αναπτυχθεί συνεργασία δημοσίου και ιδιωτικού τομέα μέχρι σήμερα. Εκτός από τη συμβολή τους στην ανακούφιση από τους περιορισμούς του προϋπολογισμού, οι κυβερνήσεις αναγνωρίζουν επίσης ότι ένας οργανισμός μάρκετινγκ υπό την ηγεσία του δημοσίου είναι συχνά λιγότερο επιχειρηματικός και αποτελεσματικός από έναν ο οποίος διοικείται από τον ίδιο τον κλάδο ή σε συνεργασία μαζί του. Γι' αυτό το λόγο αναθέτουν ολοένα και συχνότερα στον ιδιωτικό τομέα ένα αυξανόμενο μερίδιο των εργασιών μάρκετινγκ και διαφήμισης που ως τώρα αναλάμβανε συνήθως η κυβέρνηση.

Τα αποτελέσματα της παραπάνω μελέτης του ΠΟΤ έδειξαν ότι η τάση αυτή κατέληξε σε ένα αυξανόμενο διαχωρισμό του μάρκετινγκ και της διαφήμισης από τις υπόλοιπες λειτουργίες και δραστηριότητες των ΝΤΑ. Στις περισσότερες από τις χώρες που συμμετείχαν στην έρευνα, έχουν δημιουργηθεί ημι-δημόσιοι Εθνικοί Οργανισμοί Τουρισμού (ΝΤΟ) ή αναγνωρίζονται από την πολιτεία ως αυτόνομα σώματα με επάρκεια σε εθνικό επίπεδο για λειτουργίες προώθησης (και σε μερικές περιπτώσεις μάρκετινγκ) του εισερχόμενου διεθνούς τουρισμού. Στις χώρες με υψηλό βαθμό αποκέντρωσης, η συνεργασία εμπλέκει

εκτός των κεντρικών κυβερνήσεων και των δημόσιων συνεταίρων, περιφερειακές και τοπικές αρχές.

Η χρηματοδότηση των προωθήσεων εθνικού τουρισμού από τον ιδιωτικό τομέα αυξάνεται ετησίως αναλογικά με τους προϋπολογισμούς μάρκετινγκ και προωθήσεων των ΝΤΑ παρότι καταλαμβάνει ακόμη σχετικά μέτριο μερίδιο σε πολλές χώρες. Επιπλέον, στην πλειοψηφία των ΝΤΑ, η συμβολή του ιδιωτικού τομέα δεν είναι τόσο εύκολη όσο θα φανταζόμασταν. Η χρηματοδότηση ιδιωτικού τομέα δεν γίνεται ούτε αυτόματα ούτε αποτελεί μέρος των κεντρικών προϋπολογισμών των ΝΤΑ και ΝΤΟ. Ο κύριος όγκος συνεταιρικής χρηματοδότησης (είτε προέρχεται από τοπικές αρχές είτε από τον ιδιωτικό τομέα) είναι υπό διεκδίκηση και σε μερικές περιπτώσεις αποκτάται μέσω διαγωνισμών ξεχωριστά για κάθε πρόγραμμα ή διαφημιστική εκστρατεία.

Παρότι το συνηθέστερο πεδίο συνεργασίας και περισσότερο των επίσημων συνεταιρισμών δημοσίου και ιδιωτικού τομέα είναι το μάρκετινγκ και η διαφήμιση, δεν αποτελεί το μόνο αντικείμενο ενδιαφέροντος όπως έδειξαν οι μελέτες περιπτώσεων που παρουσιάζονται στα πλαίσια της παρούσας μελέτης. Άλλα θέματα στα οποία η συνεργασία μεταξύ όλων των φορέων – και ιδιαίτερα μεταξύ κυβέρνησης και ιδιωτικού τομέα – συμβάλλει στην τουριστική ανάπτυξη και την αυξανόμενη ανταγωνιστικότητα του κλάδου είναι η ανάπτυξη υποδομών και προϊόντων, η επιμόρφωση και η εκπαίδευση και η χρηματοδότηση και οι επενδύσεις.

Η σημασία της συνεργασίας στην επίλυση σημαντικών προβληματικών θεμάτων όπως είναι η ασφάλεια και η προστασία, η υγεία και η διαφύλαξη του περιβάλλοντος και της πολιτιστικής κληρονομιάς, αναγνωρίζεται ολοένα και περισσότερο. Οι κυβερνήσεις στρέφονται στον ιδιωτικό τομέα για τη διαχείριση κρατικών υποθέσεων, όπως είναι τα αεροδρόμια και τα κτίρια εθνικής κληρονομιάς ή οι δημόσιες υπηρεσίες. Το φαινόμενο αυτό είναι λογικό, αφού ο ιδιωτικός τομέας έχει περισσότερο ανεπτυγμένη γνώση της αγοράς και πείρα στις επιχειρηματικές πρακτικές.

Περιληπτικά μπορούμε να πούμε ότι η συνεργασία δημοσίου και ιδιωτικού τομέα τείνει να εστιάζει σε τέσσερα κύρια πεδία:

- Ενίσχυση της ελκυστικότητας ενός προορισμού
- Ενίσχυση της αποδοτικότητας του μάρκετινγκ
- Ενίσχυση της παραγωγικότητας
- Ενίσχυση της γενικής διεύθυνσης του τουριστικού συστήματος

## **ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΜΕΛΕΤΗΣ**

### **Η δομή της μελέτης**

Η παρούσα μελέτη παρουσιάζει τα ευρήματα της έρευνας που διεξήγαγε και ολοκλήρωσε το Επιχειρηματικό Συμβούλιο του ΠΟΤ (WTOBC) μεταξύ του Απριλίου και του Σεπτεμβρίου του 2000, με θέμα την αξιολόγηση της συνεργασίας δημοσίου και ιδιωτικού τομέα σε ολόκληρο τον κόσμο και την επίδραση της συνεργασίας αυτής στην τουριστική ανταγωνιστικότητα.

Η μελέτη περιελάμβανε μια έρευνα για τον καθορισμό των στάσεων δημοσίου και ιδιωτικού τομέα και της πείρας σε θέματα συνεργασίας στον τουρισμό. Περίπου 3.000 ερωτηματολόγια μοιράστηκαν σε κυβερνήσεις, διεθνείς οργανισμούς, ακαδημίες και συνδέσμους του κλάδου καθώς και σε άτομα και εταιρείες παγκοσμίως. Η περίληψη των ερευνητικών ευρημάτων παρουσιάζεται στο Κεφάλαιο 2 ενώ οι λεπτομερείς απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο περιλαμβάνονται στο Παράρτημα II, μαζί με ένα αντίγραφο του πρωτότυπου ερωτηματολογίου και πληροφορίες που διέμεινε συνοδευτικά ο WTOBC.

Στο Κεφάλαιο 3 παρέχεται ανάλυση των μελετών περιπτώσεων, 80 εκ των οποίων επιλέχθηκαν προς

έκδοση και περιλαμβάνονται στο Παράρτημα Ι.

Μια περίληψη των κύριων ευρημάτων της έρευνας παρουσιάζεται στο Κεφάλαιο 4. Το κεφάλαιο περιέχει προτάσεις από τους, συμμετέχοντες στην έρευνα αναφορικά με τις πιθανές νέες κατευθύνσεις της συνεργασίας δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, υπογραμμίζοντας τα κύρια προβλήματα που πρέπει να επιλυθούν, τους διαφορετικούς ρόλους και ευθύνες των συμμετεχόντων καθώς και τους κύριους παράγοντες επιτυχίας.

Το Κεφάλαιο 5, με τίτλο «Η εξέλιξη των προορισμών», επικεντρώνεται στις μελλοντικές μορφές συνεργασίας δημοσίου και ιδιωτικού τομέα και την ανάγκη για μακροπρόθεσμες στρατηγικές συνεργασίας. Αντλώντας υλικό από το έργο του Καθηγητή του Χάρβαρντ, κ. Michael Porter και από το βιβλίο του «Η Ανταγωνιστικότητα των Εθνών», το κεφάλαιο εξηγεί επίσης τη σημασία ενός ανταγωνιστικού περιβάλλοντος για την πρόκληση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Τέλος, σε αυτό το κεφάλαιο αναλύεται ο κρίσιμος ρόλος της συνεργασίας μεταξύ όλων των συμμετεχόντων στον χωρισμό του κλάδου σε τομείς, κάτι που παρέχει ένα ισχυρό πλαίσιο εργασίας για τη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη ενός προορισμού, οικονομικά, κοινωνικά και περιβαλλοντικά.

### **Πηγές δεδομένων**

Ως κύριες πηγές πληροφοριών αυτής της αναφοράς χρησιμοποιήθηκαν τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια και τα ιστορικά υποθέσεων που χορηγήθηκαν από τον WTOBC στα πλαίσια της διεθνούς έρευνάς του. Ως επιπρόσθετες πηγές χρησιμοποιήθηκαν οι τηλεφωνικές επαφές και σε μερικές περιπτώσεις οι κατά πρόσωπον συνεντεύξεις με κυβερνητικούς εκπροσώπους και εκπροσώπους του κλάδου. Κατά την διεξαγωγή έρευνας για τη συγκεκριμένη μελέτη, πολλές πληροφορίες λήφθηκαν από υπάρχουσες έρευνες που είχαν ήδη διενεργηθεί ή οργανωθεί από τον ΠΟΤ στο παρελθόν, ή προς έκδοση είτε προς παρουσίαση στις Τοπικές Επιτροπές (Regional Commissions) και άλλες συνεδριάσεις και σεμινάρια.

Ο WTOBC θα ήθελε να εκφράσει τις ευχαριστίες του σε ένα μεγάλο αριθμό διεθνών οργανισμών και συνδέσμων του κλάδου για την υποστήριξή τους κατά τη διάρκεια αυτού του φιλόδοξου έργου, καθώς και στους Τοπικούς Εκπροσώπους του ΠΟΤ και τους διάφορους Επικεφαλής Περιοχών Προγραμμάτων (Chiefs of Programme Areas). Αισθανόμαστε ιδιαίτερη ευγνωμοσύνη προς όσους δένειμαν τα ερωτηματολόγια και τα υπόλοιπα έγγραφα του WTOBC στα μέλη του, αποσπώντας μελέτες περιπτώσεων απ' όλο τον κόσμο. Τα επίσημα ευχαριστήρια, που περιλαμβάνουν τους παραπάνω οργανισμούς και άτομα αναλυτικά, ακολουθούν μετά τον πρόλογο.

## Κεφάλαιο 2:

# ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ

## ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ

Ένα σημαντικό τμήμα της μελέτης του Επιχειρηματικού Συμβουλίου του ΠΟΤ ήταν ο εντοπισμός στάσεων ή αντιλήψεων αναφορικά με τη σημασία και την αποτελεσματικότητα της συνεργασίας δημοσίου και ιδιωτικού τομέα σε διάφορες περιοχές και χώρες ανά τον κόσμο. Η διαδικασία αυτή ολοκληρώθηκε με τη χρήση ενός ερωτηματολογίου (βλ. Παράρτημα ΙΙ για περισσότερες λεπτομέρειες).

Συμπληρώθηκαν συνολικά 234 ερωτηματολόγια, προερχόμενα από 90 χώρες με βαθμό ανταπόκρισης 8,5%. Στον Πίνακα 2.1 βλέπουμε την ανάλυση των ληφθέντων απαντήσεων ανάλογα με τον τομέα δραστηριότητας των διάφορων ερωτηθέντων. Τα υπουργεία τουρισμού και οι εθνικοί οργανισμοί τουρισμού (ΝΤΟ) αντιπροσωπεύουν σχεδόν το 35% όλων των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων, ενώ τα τουριστικά γραφεία περιφέρειας και πόλης αναλογούσαν σε ένα επιπλέον 7%.

**Πίνακας 2.1**  
**Ανάλυση των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων ανά τομέα**

Τομέας ερωτηθέντων	Αριθμός απαντήσεων	% Μεριδίο συνόλου
Υπουργείο Τουρισμού	33	14.0
ΝΤΟ	49	20.9
ΤΟ Περιφέρειας / Πόλης	16	6.8
Εκπαιδευτικοί	49	20.9
Σύμβουλοι	23	9.8
Σύνδεσμος κλάδου / διεθνής οργανισμός	23	9.8
Μεταφορικές εταιρείες	9	3.8
Ξενοδόχοι	13	5.6
Tour operators	19	8.1
<b>Σύνολο</b>	<b>234</b>	<b>100.0</b>

Σημείωση: ΝΤΟ = εθνικός οργανισμός τουρισμού, ΤΟ = τουριστικός οργανισμός / τουριστικό γραφείο. Η κατηγορία «Ξενοδόχοι» περιλαμβάνει όλους τους operators καταλυμάτων και αξιοθέατων. Η κατηγορία «tour operator» περιλαμβάνει και τα τουριστικά γραφεία.

Ο λειτουργικός τομέας του ταξιδιωτικού και τουριστικού κλάδου – κατά κύριο λόγο οι εταιρείες του ιδιωτικού τομέα – προσκόμισαν παραπάνω από 27% των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων ενώ το υπόλοιπο των απαντήσεων προήλθε από συμβούλους (10%) και εκπαιδευτικούς ή άλλα άτομα που εμπλέκονται στον ακαδημαϊκό τομέα (21%).

Η συγκεκριμένη κατανομή των απαντήσεων παρείχε μια θετική ισορροπία ανά τομέα, καθώς και ανά γεωγραφική τοποθεσία.

Δεν φαίνεται να υπάρχουν αμφιβολίες σχετικά με την άποψη των ερωτηθέντων (ασχέτως αν προέρχονται από τον κλάδο ή την κυβέρνηση) ότι η συνεργασία μεταξύ του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα αποτελεί κύρια δύναμη στην απόκτηση τουριστικής ανταγωνιστικότητας σε ολόκληρο τον κόσμο και σε επίπεδο εθνικό, περιφερειακό και τοπικό.

Όπως φαίνεται στον πίνακα 2.2, η συντριπτική πλειοψηφία του 98% των ερωτηθέντων, έκρινε τη συνεργασία δημοσίου και ιδιωτικού τομέα στον τουρισμό ως «πολύ σημαντική» ή «σημαντική». Επιπλέον, οι απαντήσεις τύπου «πολύ σημαντική» αποτέλεσαν την πλειοψηφία στις περισσότερες περιπτώσεις, εκτός αυτών αναφορικά με αεροπορικές εταιρείες, εταιρείες κρουαζιερόπλοιων και άλλες μεταφορικές εταιρείες.

Ελάχιστοι ερωτηθέντες (σύμβουλοι ή tour operators) έδωσαν την απάντηση «αρκετά σημαντική» και κανένας δεν απάντησε ότι η συνεργασία δημοσίου και ιδιωτικού τομέα είναι «όχι πολύ σημαντική» ή «καθόλου σημαντική».

**Πίνακας 2.2**

**Ερώτηση 1 – Πόσο σημαντική θεωρείτε πως είναι η συνεργασία δημοσίου και ιδιωτικού τομέα στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του τουριστικού κλάδου;**

(%)

Τομέας Ερωτηθέντων	Πολύ σημαντική	Σημαντική	Αρκετά σημαντική
Υπουργείο Τουρισμού	83	17	0
NTO	77	23	0
ΤΟ Περιφέρειας / Πόλης	92	8	0
Εκπαιδευτικοί	92	8	0
Σύμβουλοι	71	24	5
Σύνδεσμος / οργανισμός	88	12	0
Μεταφορικές εταιρείες	43	57	0
Ξενοδόχοι	75	25	0
Tour operators	86	7	7
Σύνολο	81	17	2

Σημείωση: NTO = εθνικός οργανισμός τουρισμού, ΤΟ = τουριστικός οργανισμός / τουριστικό γραφείο. Η κατηγορία «Ξενοδόχοι» περιλαμβάνει όλους τους operators καταλυμάτων και αξιοθέατων. Η κατηγορία «tour operator» περιλαμβάνει και τα τουριστικά γραφεία.

## ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ

### Περίληψη των απαντήσεων

Πόσο σημαντική θεωρούν οι ερωτηθέντες τη συνεργασία δημοσίου και ιδιωτικού τομέα σε συγκεκριμένα ταξιδιωτικά και τουριστικά πεδία; Στον Πίνακα Α, που περιλαμβάνεται στο Παράρτημα ΙΙ, δηλώνεται το ποσοστό απαντήσεων από κάθε κατηγορία με αξιολόγηση κάθε πεδίου συνεργασίας δημοσίου και ιδιωτικού τομέα ως «πολύ αποτελεσματικό» ή «αποτελεσματικό». Πρέπει ωστόσο να σημειωθεί ότι η ερμηνεία των συγκεκριμένων αποτελεσμάτων πρέπει να γίνεται προσεκτικά. Λόγω του σχετικά μικρού αριθμού απαντήσεων από ορισμένους τομείς – π.χ. μεταφορικές εταιρείες και ξενοδοχοί – τα ποσοστά πιθανόν να είναι εν μέρει διαστρεβλωμένα.

Για τους σκοπούς της ανάλυσης, οι απαντήσεις έχουν αξιολογηθεί σύμφωνα με τη σημασία που δίνεται στον τομέα της συνεργασίας (πίνακας 2.3), δηλαδή σύμφωνα με το μερίδιο απαντήσεων τύπου «πολύ αποτελεσματικό» ή «αποτελεσματικό».

### Πίνακας 2.3:

#### Πεδία συνεργασίας δημοσίου και ιδιωτικού τομέα που κρίθηκαν πλέον αποτελεσματικά

Πεδίο συνεργασίας	Θέση	% Μερίδιο*
Βελτίωση εικόνας προορισμού	1	87
Συντήρηση πολιτισμικών πόρων και πόρων εθνικής κληρονομιάς	2	85
Βελτίωση εκπαίδευσης και επιμόρφωσης	3	79
Ενίσχυση ασφάλειας και προστασίας	4	78
Προστασία του περιβάλλοντος	5	77
Βελτίωση κάλυψης και εμβέλειας της αγοράς	5	77
Υπερπήδηση εμπορικών και επενδυτικών εμποδίων	5	77
Ηλεκτρονικό μάρκετινγκ και διανομή (συμπεριλαμβάνεται το Διαδίκτυο)	5	77
Προστασία καταναλωτών	9	73
Αντιμετώπιση ανταγωνισμού	9	73
Διευκόλυνση επενδύσεων και χρηματοδοτήσεων	11	72
Αξιοποίηση δημόσιων επενδύσεων	12	70
Ορισμός ποιοτικών προτύπων	13	67
Βελτίωση υποδομής μεταφορών και βασικών υπηρεσιών	14	66
Βελτίωση δημόσιας υγείας και υγιεινής	15	65

\* % που απάντησε «πολύ αποτελεσματικό» ή «αποτελεσματικό»

Η σειρά ταξινόμησης δεν προκαλεί μεγάλες εκπλήξεις. Η βελτίωση της εικόνας του προορισμού και η συντήρηση των πολιτισμικών πόρων και πόρων εθνικής κληρονομιάς θεωρούνται τα πεδία όπου η συνεργασία δημοσίου και ιδιωτικού τομέα μπορεί να είναι πλέον αποτελεσματική. Σε αρκετά υψηλή θέση στην κατάταξη βρίσκονται επίσης η εκπαίδευση και η επιμόρφωση, η ασφάλεια και η προστασία και η προστασία του περιβάλλοντος.

Περιληπτικά μπορούμε να αναφέρουμε ότι παρουσιάζονται σημαντικές διαφορές στην αντίληψη της αποτελεσματικότητας της συνεργασίας δημοσίου και ιδιωτικού τομέα σε συγκεκριμένα πεδία. Για παράδειγμα, ο ιδιωτικός τομέας αξιολογεί ως σημαντικότερα στοιχεία τη μείωση φυσικών ενοχλήσεων και την απαλοιφή των περιορισμών στο ταξίδι απ' ότι ο δημόσιος τομέας.

Ωστόσο, υπάρχουν και ορισμένα πεδία στα οποία η πείρα του ιδιωτικού τομέα από τη συνεργασία του με τον δημόσιο δεν είναι τόσο διευρυμένη όσο αυτή του δημοσίου (εννώντας ότι ο κλάδος θεωρεί ένα πεδίο λιγότερο αποτελεσματικό απ' ότι οι κυβερνήσεις και οι τοπικές αρχές). Τα πεδία αυτά είναι τα εξής:

- Ηλεκτρονικό μάρκετινγκ και διανομή
- Βελτίωση αποδόσεων
- Ενίσχυση τεχνολογικών καινοτομιών
- Βελτίωση εκπαίδευσης
- Αντιμετώπιση ανταγωνισμού
- Ορισμός ποιοτικών προτύπων

Η πλειοψηφία των διαφορετικών απόψεων αφορά το μάρκετινγκ και τη διαχείριση του συστήματος. Έκπληξη προκαλεί το γεγονός ότι ο κλάδος θεωρεί τη συνεργασία δημοσίου και ιδιωτικού τομέα πολύ αποτελεσματικότερη απ' ότι ο δημόσιος τομέας, σε πράξεις και δραστηριότητες σχεδιασμένες για την ενίσχυση της ελκυστικότητας ενός προορισμού.

Μια λεπτομερέστερη ανάλυση των απαντήσεων που σχετίζονται με κάθε πεδίο συνεργασίας δημοσίου και ιδιωτικού τομέα παρέχεται στις παρακάτω παραγράφους.

### **Ανάπτυξη και ενίσχυση προϊόντων**

Αναφορικά με τον τομέα ανάπτυξης και ενίσχυσης προϊόντων, τα υπουργεία φαίνεται πως κατατάσσουν ψηλότερα τη συνεργασία δημοσίου και ιδιωτικού τομέα απ' ότι οι εκπρόσωποι σχεδόν όλων των άλλων δημόσιων ή ιδιωτικών οργανισμών, ακόμη και των εθνικών οργανισμών τουρισμού (ΝΤΟ).

#### **• Αξιοθέατα και καταλύματα**

Εκτός από τα υπουργεία, ο κλάδος που επιθυμεί περισσότερο τη συνεργασία δημοσίου και ιδιωτικού τομέα στην ανάπτυξη αξιοθέατων είναι αυτός των ξενοδόχων / υπεύθυνων καταλυμάτων και συμβούλων.

Οι σύμβουλοι διαδραματίζουν συνήθως μεγάλο ρόλο στην ανάπτυξη αξιοθέατων, όπως είναι τα θεματικά πάρκα (theme parks), γεγονός το οποίο απεικονίζεται στα ιστορικά υποθέσεων του πάρκου της Fox Studios στο Σίντνεϊ της Αυστραλίας (μελέτη περιπτώσεως 39) και του Port Aventura στην Ισπανία (μελέτη περιπτώσεως 56). Αξιοθέατα αυτού του τύπου βασίζονται στην υποστήριξη των κυβερνήσεων, τόσο στην παροχή της απαραίτητης υποδομής όσο και στην διευκόλυνση χρηματοδοτήσεων και επενδυτικών προσπαθειών. Τα καταλύματα αποτελούν ενσωματωμένο τμήμα των περισσότερων νέων αξιοθέατων, γεγονός που δικαιολογεί τα υπάρχοντα συμφέροντα των ξενοδόχων.

Όσον αφορά την δημιουργία ξενοδοχείων – ή οποιασδήποτε άλλης μορφής καταλυμάτων χωρίς την ανάγκη σχετικής υποδομής – εδώ υπάρχει λιγότερη ανησυχία για την εμπλοκή του δημοσίου τομέα. Πραγματικά, οι ΝΤΟ και τα τουριστικά γραφεία περιφέρειας και πόλης φαίνεται να θεωρούν πως η δημιουργία καταλυμάτων είναι αποτελεσματικότερη στα χέρια του ιδιωτικού τομέα.

#### • Θέματα βιωσιμότητας

Η περιβαλλοντική προστασία και η προστασία πολιτισμού και εθνικής κληρονομιάς αποτελούν δύο τομείς στους οποίους η συνεργασία δημοσίου και ιδιωτικού τομέα θεωρείται αναγκαία και αποτελεσματική. Η έλλειψη προσεκτικού προγραμματισμού, συμπεριλαμβάνοντας την ανεξέλεγκτη δημιουργία τουριστικών εγκαταστάσεων και την κακή διαχείριση των πόρων, μπορεί να απειλήσει την τουριστική ανάπτυξη. Αυτές οι μη βιώσιμες πρακτικές συμβάλλουν στην καταστροφή των ίδιων των αξιοθέατων που πουλά ο κλάδος: τους τοπικούς πολιτισμούς και την εθνική κληρονομιά καθώς και το φυσικό περιβάλλον.

Είναι ωστόσο ενδιαφέρον (όπως υπογραμμίζεται και στο Κεφάλαιο 3) ότι το θέμα της βιώσιμης ανάπτυξης έχει ξεπεράσει το επίπεδο της περιβαλλοντικής προστασίας και προστασίας πολιτισμού και εθνικής κληρονομιάς. Για να μπορέσει ο τουρισμός να συνεχίσει να ανθεί και στο μέλλον και να αποδίδει τα οικονομικά και κοινωνικά οφέλη που αναμένονται, θα πρέπει να δοθεί περισσότερη προσοχή στις απειλές προς τους φυσικούς κάτοικους αλλά και αυτές που επηρεάζουν την ευημερία των τοπικών κοινοτήτων.

Οι απαντήσεις που δόθηκαν στην έρευνα του WTOBC υπογραμμίζουν το γεγονός ότι σήμερα το θέμα της βιωσιμότητας έχει αποκτήσει διαστάσεις μεγαλύτερες των κοινωνικών και πολιτισμικών. Οι ερωτηθέντες τόσο από τον δημόσιο όσο και από τον ιδιωτικό τομέα πιστεύουν ότι αυτό εξαρτάται και από την εξασφάλιση οικονομικών οφελών τα οποία μπορούν να επιτευχθούν μόνο με τη συνεργασία τόσο του δημοσίου όσο και του ιδιωτικού τομέα.

Από την μελέτη του WTOBC προέκυψε ένας αριθμός διαφορετικών μελετών περιπτώσεων που ενισχύουν αυτή την άποψη. Ένα παράδειγμα είναι αυτό του έργου θαλάσσιου πάρκου ιστιοπλοίας Wakatobi στο νοτιοδυτικό Sulawesi, στην Ινδονησία (αριθμός 34). Στόχος του έργου είναι η βελτίωση της τουριστικής εμπειρίας των επισκεπτών που διασχίζουν το θαλάσσιο πάρκο με σκάφος, ώστε να παραμένουν για μεγαλύτερα χρονικά διαστήματα και να επιφέρουν επιπρόσθετα κέρδη στο πάρκο. Τα κέρδη αυτά με τη σειρά τους μπορούν να μειώσουν την ενασχόληση των ντόπιων με το ψάρεμα με δυναμίτη κ.λπ. και να βοηθήσουν στην προστασία των φυσικών πόρων του πάρκου.

Παρόμοια παραδείγματα βρίσκουμε στο έργο συντήρησης του Jozani-Chwaka Bay στην Ζανζιβάρη (αριθμός 3), το έργο φυσικής περιήγησης και πεζοπορίας στη Γρενάδα (μελέτη περιπτώσεως 27) και το έργο των εδαφών με μεγάλη υγρασία Muthurajawela της Σρι Λάνκα (μελέτη περιπτώσεως 75). Κεντρικός στόχος όλων των παραπάνω έργων ήταν η διασφάλιση της μελλοντικής ικανότητας συντήρησης των ντόπιων, γεγονός που θα βοηθούσε στη μείωση της εκμετάλλευσης των φυσικών πόρων και θα συνέβαλλε στην ενίσχυση της βιο-ποικιλίας.

#### • Ορισμός ποιοτικών προτύπων

Οι απόψεις δίστανται όσον αφορά την αποτελεσματικότητα της συνεργασίας δημοσίου και ιδιωτικού τομέα στο πεδίο του ορισμού ποιοτικών προτύπων σε ταξιδιωτικό και τουριστικό επίπεδο. Το πεδίο αυτό υπήρξε ανέκαθεν ευθύνη του δημοσίου τομέα ενώ ο κλάδος εμπλέκεται ολοένα και περισσότερο σε διαφορετικά επίπεδα και παρότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης, η προσέγγιση της συνεργασίας φαίνεται πως λειτουργεί αρκετά καλά σε πολλές χώρες. Το γεγονός αυτό οφείλεται εν μέρει στα βελτιωμένα προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης που

οργανώνονται σε συνεργασία με τις δημόσιες αρχές και τον κλάδο, ενσταλάζοντας την αντίληψη των ποιοτικών προτύπων σε νέους ανθρώπους που κάνουν τα πρώτα βήματά τους στην τουριστική βιομηχανία.

Η μελέτη του WTOBC αποκάλυψε έναν αριθμό ενδιαφερόντων πρωτοβουλιών που είναι υπό συζήτηση ή εξέλιξη σε διάφορες χώρες. Μία από αυτές τις πρωτοβουλίες είναι και το «κέντρο εξαίρετης λιανικής πώλησης» που δημιουργείται στη Σιγκαπούρη (αριθμός μελέτης περιπτώσεως 37). Ξεκινώντας από μια ιδέα του συνδέσμου Εμπόρων Λιανικής Σιγκαπούρης και με την υποστήριξη του Τουριστικού Συμβουλίου της Σιγκαπούρης (το οποίο θα παρέχει την αρχική χρηματοδότηση), η πρωτοβουλία αυτή εμπλέκει το Σύνδεσμο Εμπόρων Λιανικής Σιγκαπούρης και το τοπικό Συμβούλιο Παραγωγικότητας και Προτύπων.

Το έργο ξεκίνησε με στόχο τη βελτίωση της παραγωγικότητας και των προτύπων εξυπηρέτησης σε καταστήματα λιανικής στη Σιγκαπούρη. Βρίσκεται ακόμη σε πολύ πρώιμο στάδιο αλλά έχει ως όραμα να θεωρηθεί η Σιγκαπούρη ο καλύτερος ταξιδιωτικός προορισμός για αγορές στην περιοχή, οδηγώντας έτσι σε νέες τουριστικές επιχειρηματικές προσπάθειες και αύξηση των κερδών από τους τουρίστες.

## **Υποδομή & ανθρώπινοι πόροι**

### **• Παροχή βασικών υπηρεσιών**

Τελευταία, ταξιδιωτικά και τουριστικά πεδία που θεωρούνταν ανέκαθεν αρμοδιότητα των κυβερνήσεων σχεδόν κατ' αποκλειστικότητα, αντιμετωπίζονται ως πεδία στα οποία η συνεργασία δημοσίου και ιδιωτικού τομέα θα ήταν ιδιαίτερα αποτελεσματική. Τα πεδία αυτά περιλαμβάνουν τη δημόσια υγεία και υγιεινή, την ανάπτυξη υποδομής μεταφορών, τη βελτίωση ασφάλειας και προστασίας και τη μείωση φυσικών ενοχλήσεων.

Σε μερικές χώρες, ο ρόλος του ιδιωτικού τομέα περιορίζεται στην παροχή συμβουλών ενώ σε άλλες είναι πρακτικότερος, π.χ. ο δημόσιος τομέας εκχωρεί σε εξωτερικούς συνεργάτες (εταιρείες του ιδιωτικού τομέα) τη διαχείριση δημόσιων λειτουργιών όπως είναι η συγκομιδή απορριμμάτων.

### **• Ασφάλεια και προστασία**

Παρότι φαίνεται πως υπάρχει ισχυρή υποστήριξη στη συνεργασία δημοσίου και ιδιωτικού τομέα στο πεδίο της ασφάλειας και προστασίας – με τον δημόσιο τομέα να τη θεωρεί περισσότερο αποτελεσματική απ' ό,τι ο κλάδος – ελάχιστες πλήρεις μελέτες περιπτώσεων παρέχθησαν κατά την έρευνα. Ωστόσο, όπως επεξηγείται και στο Κεφάλαιο 3, έχει υποβληθεί ένας αριθμός συγκεκριμένων προτάσεων σχετικά με τη συνεργασία δημοσίου και ιδιωτικού τομέα στο πεδίο της ασφάλειας και προστασίας.

Το κύριο πεδίο συνεργασίας που υπογραμμίζεται από τους ερωτηθέντες αφορά την δημιουργία δυνάμεων τουριστικής αστυνομίας για την προστασία των τουριστών. Σε μερικές χώρες, όπως είναι η Ταϊλάνδη, οι ντόπιοι προσλαμβάνονται γι' αυτή τη δουλειά. Η μελέτη περιπτώσεως για την Antigua στη Γουατεμάλα (αριθμός 23) δείχνει ότι στη συγκεκριμένη περιοχή οι προσπάθειες ήταν τόσο πετυχημένες που πλέον το παράδειγμα της Γουατεμάλας χρησιμοποιείται σαν παράδειγμα προς μίμηση και σε άλλες χώρες της Λατινικής Αμερικής.

### **• Εκπαίδευση και επιμόρφωση**

Παρότι όλοι οι ερωτηθέντες συμφωνούν ότι το θέμα αυτό είναι σημαντικό, οι ξενοδόχοι και οι σύμβουλοι που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο του WTOBC εμφανίζονται διστακτικοί σχετικά με την αποτελεσματικότητα μιας πιθανής συνεργασίας δημοσίου και ιδιωτικού τομέα στο πεδίο της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης. Παρ' όλα αυτά και με δεδομένο το σχετικά χαμηλό ποσοστό απαντήσεων που παρούσαν αυτά τα δύο πεδία, τα αποτελέσματα μπορεί να είναι

διαστρεβλωμένα. Ωστόσο, αξίζει να θυμηθούμε ότι οι μεγάλες αλυσίδες ξενοδοχείων εφαρμόζουν συχνά δικά τους εκπαιδευτικά προγράμματα καθώς θεωρούν ότι τα αντίστοιχα δημόσια δεν είναι σωστά προσαρμοσμένα στις ανάγκες του κλάδου σε ορισμένες χώρες. Η αυξημένη συνεργασία αποδεικνύεται επιτυχής καθώς η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δηλώνει κάτι περισσότερο από ικανοποιημένη με τις συντονισμένες προσπάθειες σ' αυτό το πεδίο.

Το θέμα της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης αναλύθηκε σε μια μεγάλη ποικιλία μελετών περιπτώσεων απ' όλο τον κόσμο, καλύπτοντας την εκπαίδευση από τους εκπαιδευτικούς στην Τουρκία έως τα μαθήματα επιμόρφωσης για ξεναγούς στο Ιράκ και τους εμπόρους στις Φιλιππίνες. Αναφέρθηκαν επίσης η αύξηση της πληροφόρησης επισκεπτών και ντόπιων σχετικά με την οικονομική και κοινωνική σημασία του τουρισμού και των θετικών και αρνητικών του επιδράσεων στις κοινότητες προορισμών.

## **Μάρκετινγκ και διαφήμιση**

Το μάρκετινγκ και η διαφήμιση αποτελούν το συνηθέστερο πεδίο συνεργασίας δημοσίου και ιδιωτικού τομέα και έτσι δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι οι περισσότεροι ερωτηθέντες είχαν πείρα συνεργασίας σ' αυτό το τομέα και δεν δίστασαν να την υποστηρίξουν, κυρίως αναφορικά με τη γενική προώθηση της εικόνας του προορισμού. Ωστόσο, ένα σημαντικό μερίδιο των ερωτηθέντων θεωρεί ότι ορισμένες συγκεκριμένες όψεις του μάρκετινγκ και της διαφήμισης, όπως είναι η αντιμετώπιση του ανταγωνισμού δεν μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενο εμπλοκής του δημοσίου τομέα.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, τα τελευταία χρόνια έχουν εκδηλωθεί έντονες ανησυχίες σχετικά με τον τρόπο που οι κυβερνήσεις θα μπορέσουν να συνεχίσουν να αιτιολογούν τη χρήση των χρημάτων των φορολογούμενων πολιτών για την υποστήριξη και προώθηση της τουριστικής διαφήμισης. Η ελάττωση των οικονομικών πόρων αποτελεί άλλον έναν κύριο λόγο για τον οποίο πολλές κυβερνήσεις αναζητούν στον ιδιωτικό τομέα την υποστήριξη στο μάρκετινγκ και τη διαφήμιση.

Οι πολυάριθμες μελέτες περιπτώσεων που υποβλήθηκαν σ' αυτό το θέμα ποικίλλουν από την ίδρυση τουριστικών συμβουλίων και μάρκετινγκ και διαφήμισης δημοσίου-ιδιωτικού τομέα έως την αντιμετώπιση κρίσεων (τον τρόπο εξουδετέρωσης κακής δημοσιότητας μέσω διαφημίσεων), συγκεκριμένες εκστρατείες με στόχο περιφερειακές αγορές και εκστρατείες προώθησης προορισμού όπως η Amazing Thailand (μελέτη περιπτώσεως 32). Η πολύ πετυχημένη εκστρατεία Amazing Thailand στόχευε επίσης στην αναβάθμιση των προτύπων στα πλαίσια του κλάδου και τον τονισμό της πληροφόρησης για την οικονομική σημασία του τουρισμού σε όλους τους εμπλεκόμενους.

### **• Η χρήση της τεχνολογίας για βελτιωμένο μάρκετινγκ**

Ο τομέας του ηλεκτρονικού μάρκετινγκ και διανομής επειδή παραμένει ακόμη σχετικά άγνωστος θεωρείται πεδίο στο οποίο η συνεργασία δημοσίου και ιδιωτικού τομέα θα αποκτήσει περισσότερη σημασία μελλοντικά. Ωστόσο, πολλοί θεωρούν ότι μέχρι σήμερα η συνεργασία αυτή δεν υπήρξε τόσο αποτελεσματική στο συγκεκριμένο πεδίο όσο εκτιμά ο δημόσιος τομέας. Οι λόγοι αυτής της αποτυχίας εξηγούνται στην ανάλυση του Κεφαλαίου 3 και στα ξεχωριστά ιστορικά υποθέσεων στην ανάπτυξη συστημάτων διαχείρισης προορισμών (DMS).

Το γενικό συμπέρασμα φαίνεται να είναι πως η ανάμιξη του δημοσίου τομέα είναι επιθυμητή ή ακόμη και απαραίτητη στην δημιουργία umbrella branding, το συντονισμό των στρατηγικών μάρκετινγκ των SME και την παροχή αρχικής χρηματοδότησης για την εκκίνηση τέτοιων προσπάθειών. Ωστόσο, η πραγματική λειτουργία των DMS πρέπει να εκχωρείται σε εξωτερικούς συνεργάτες, εταιρείες του ιδιωτικού τομέα.

## Κοινωνικοοικονομικοί και γεω-πολιτικοί παράγοντες

Για άλλη μια φορά ο ιδιωτικός τομέας αντιδρά περισσότερο συγκρατημένα ως προς την ανάμιξη του δημοσίου τομέα σε λειτουργικές όψεις των ταξιδιών και του τουρισμού, όπως είναι η ενίσχυση των κερδών και η αντιμετώπιση κινδύνων και αβεβαιότητας. Ωστόσο, ο κλάδος εξαρτάται σαφώς από τις κυβερνήσεις για την διευκόλυνση επενδύσεων και χρηματοδοτήσεων (όπως για παράδειγμα μέσω της παροχής κινήτρων για την ελαχιστοποίηση των εξόδων) και τη παροχή βοήθειας στην υπερπήδηση εμπορικών και επενδυτικών εμποδίων και την άρση των ταξιδιωτικών περιορισμών.

### • Διαχείριση οικονομικών

Αρκετές μελέτες περιπτώσεων μας παρέχουν παραδείγματα επέμβασης των δημόσιων αρχών αναφορικά με τη χρηματοδότηση στην εκκίνηση έργων. Η δημιουργία της προκουμαίας του Port Louis στο Mauritius (μελέτη περιπτώσεως 8) αποτελεί ένα τέτοιο παράδειγμα, παρόμοια με αρκετές επιτυχείς δημιουργίες στο παρελθόν όπως αυτές του Cancun στο Μεξικό και του Nusa Dua στο Μπαλί, της Ινδονησίας.

Τα ξενοδοχεία Styrian Salzkammergut (μελέτη περιπτώσεως 53) χρησιμοποίησαν ένα πρωτοποριακό τρόπο διαχείρισης των οικονομικών τους για ξενοδοχειακές επενδύσεις / βελτιώσεις με τη βοήθεια της τοπικής κυβέρνησης ενώ υπήρξαν προτάσεις από τους ερωτηθέντες για τον τρόπο με τον οποίο οι κυβερνήσεις θα μπορούσαν να χρηματοδοτήσουν την ανάπτυξη επιχειρηματικών πλάνων, βοηθώντας έτσι τον ιδιωτικό τομέα να έχει πρόσβαση σε κεφάλαια του δημοσίου.

## ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗ ΠΕΙΡΑ ΣΕ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ

### Περιορισμένη πείρα από συνεργασίες δημοσίου και ιδιωτικού τομέα

Από τους συμμετέχοντες στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ζητήθηκε να απαντήσουν ποια μέσα / εργαλεία διευκόλυνσης της συνεργασίας δημοσίου και ιδιωτικού τομέα είχαν χρησιμοποιήσει (ως μέλη κυβέρνησης ή τοπικής αρχής για παράδειγμα) ή ωφελήθηκαν από αυτά (π.χ. ως φορείς του κλάδου, επιχειρηματίες ιδιωτικού τομέα κ.λπ.) στο παρελθόν. Πρέπει να σημειωθεί ότι η αναλογία απαντήσεων ήταν χαμηλότερη του μέσου όρου σ' αυτή την ερώτηση. Ωστόσο, απ' όσο μπορούμε να δούμε στον πίνακα Β του Παραρτήματος II, τα αποτελέσματα παρουσιάζουν εν τούτοις ενδιαφέρον, ειδικά αν συγκριθούν με τις απαντήσεις στην ερώτηση 3β (Πίνακας Γ) που αντικατοπτρίζουν τις απόψεις των ερωτηθέντων σχετικά με τα αποτελεσματικότερα μέσα / εργαλεία στη διευκόλυνση της συνεργασίας δημοσίου και ιδιωτικού τομέα μελλοντικά.

Το πρώτο στοιχείο που αποκαλύπτουν οι απαντήσεις στην ερώτηση 3α είναι ότι η πείρα από συνεργασίες του δημοσίου τομέα με τον ιδιωτικό σε ολόκληρο τον κόσμο είναι αρκετά περιορισμένη εκτός από μερικά συγκεκριμένα πεδία όπως είναι το μάρκετινγκ και η διαφήμιση, ορισμένα πεδία ανάπτυξης προϊόντων και η εκπαίδευση και η επιμόρφωση.

### Το μάρκετινγκ και η διαφήμιση ως το συνηθέστερο πεδίο συνεργασίας

Παρότι το γενικό μερίδιο κυμαίνεται σε μέτρια επίπεδα, παραπάνω από ένα τρίτο όλων των ερωτηθέντων που αντιπροσώπευαν τον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα, συμμετείχαν σε συνεργατικά προγράμματα μάρκετινγκ ή έλαβαν μέρος σε εμπορικές εκθέσεις όπου ο ΠΟΤ συντόνιζε τη συλλογική συμμετοχή με τον κλάδο, καλύπτοντας συνήθως τμήμα των εξόδων των εκθετών.

Οι διαφημιστικές εκστρατείες για τη δημιουργία προβολής / πληροφόρησης για τον εκάστοτε προορισμό αποτελούν συνηθισμένη πρακτική σε πολλές χώρες. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι οι μεταφορικές εταιρείες δεν φαίνεται να έχουν ωφεληθεί από αυτές τις πρωτοβουλίες

αφού αυτοί που ωφελούνται είναι κυρίως τα ξενοδοχεία, οι ξενοδοχειακοί όμιλοι και ο ταξιδιωτικός τομέας.

Δεν πρέπει να προκαλεί εντύπωση το γεγονός ότι οι σύνδεσμοι του κλάδου είναι οι κύριοι ευεργετούμενοι και υποστηρικτές των κοινών προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης ενώ οι μεταφορικές εταιρείες από την άλλη φαίνεται ότι έχουν ελάχιστη πείρα από τη συνεργασία δημοσίου και ιδιωτικού τομέα σε αυτό το πεδίο. Συνολικά, το 40% περίπου των ερωτηθέντων είχαν κάποια πείρα αλλά το διπλάσιο σχεδόν ποσοστό – ή το 87% - θεωρεί αυτό το πεδίο σημαντικό μελλοντικά για τη συνεργασία δημοσίου και ιδιωτικού τομέα.

Είναι ακόμη πολύ νωρίς για να αξιολογήσουμε την επίδραση της ιδιωτικοποίησης των εγκαταστάσεων μεταφορών και τηλεπικοινωνιών, σύμφωνα με τις απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο του WTOBC παρότι οι ιδιωτικοποιήσεις αυτές είναι συνηθισμένες σε πολλές χώρες. Ωστόσο, όλοι οι ερωτηθέντες συμφωνούν ότι η επίδραση αυτής της νέας τάσης θα είναι σημαντική και θετική.

## Ανάπτυξη προϊόντων

### • Μια ποικιλία χρηματοδοτικών επιλογών

Ένα σημαντικό ποσοστό των ξενοδόχων (50%) αναφέρει ότι έχει ωφεληθεί από την εναρκτήρια / οικονομική υποστήριξη στην απόκτηση νέων εγκαταστάσεων ή τη βελτίωση υπαρχόντων ξενοδοχείων. Στα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης για παράδειγμα, ο κλάδος του τουρισμού δέχεται χρηματοδότηση από το Πρόγραμμα Διαρθρωτικών Χρηματοδοτήσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης (EU Structural Funds Programme) το οποίο απευθύνεται σε περιοχές της Ευρωπαϊκής Ένωσης που έχουν μείνει πίσω από την υπόλοιπη Ευρώπη όσον αφορά την οικονομική τους ανάπτυξη, είτε επειδή αποτελούν φτωχές και δυσπρόσιτες περιοχές κ.λπ. είτε επειδή ήταν στο παρελθόν βιομηχανικές ή αγροτικές και η διαβίωση των κατοίκων δεν μπορεί πλέον να θεωρηθεί εγγυημένη από την ενασχόληση με τη βιομηχανία και την γεωργία. Σε αυτές τις περιπτώσεις ο τουρισμός εκλαμβάνεται ως τονωτική οικονομική ανάπτυξη και πηγή δημιουργίας νέων θέσεων εργασίας.

Ορισμένες χώρες διαθέτουν επίσης εθνικά προγράμματα όπως είναι το Plan de Modernisation de l'Industrie Hoteliere της Γαλλίας, σκοπός του οποίου είναι να βοηθήσει τους ιδιοκτήτες μικρών ξενοδοχείων να αναβαθμίσουν τις εγκαταστάσεις τους. Οι αναβαθμίσεις των εγκαταστάσεων αποδεικνύονται εξαιρετικά δαπανηρές για την πλειοψηφία των ξενοδόχων και αυτό εξηγεί τον λόγο για τον οποίο υπάρχουν πολλές αποχωρήσεις από τον κλάδο. Το κόστος έχει οδηγήσει επίσης στη μαζική μείωση του αριθμού των δωματίων στα μικρά, παραδοσιακά τουριστικά ξενοδοχεία κατά τη διάρκεια των τελευταίων δέκα ή περισσότερων χρόνων.

Οι περιφερειακές αρχές παρέχουν επίσης ειδικά οικονομικά κίνητρα για την ανάπτυξη ξενοδοχείων σε οικονομικά υποβαθμισμένες περιοχές της χώρας, παρόλο που αυτή η μορφή οργάνωσης έχει κατηγορηθεί ότι επέτρεψε στις μεγάλες αλυσίδες ξενοδοχείων να διευρυνθούν εις βάρος των πολλών μικρών και μεσαίων μονάδων.

### • Διευκόλυνση επενδύσεων

Η προοπτική άλλων οργανωτικών σχημάτων για την διευκόλυνση της ανάπτυξης νέων προϊόντων ή την ενίσχυση των υπαρχόντων δεν έχει ακόμη αποσαφηνιστεί πλήρως. Η προοπτική αυτή περιλαμβάνει την παροχή φορολογικών πιστώσεων για ιστορική συντήρηση, την παροχή απαλλαγής φόρων εισαγωγών, την τεχνική υποστήριξη για πρωτοποριακά προγράμματα ανάπτυξης προϊόντων και την παροχή ανθρώπινου δυναμικού ή άλλων μη οικονομικών πόρων.

### • Εξωτερική ανάθεση της διαχείρισης εγκαταστάσεων κρατικής ιδιοκτησίας

Εξαίρεση αποτελεί η διαχείριση συμβάσεων για εγκαταστάσεις κυβερνητικής ιδιοκτησίας. Οι μελέτες περιπτώσεων που παρέχονται περιέχουν έναν αριθμό παραδειγμάτων, το σημαντικότερο εκ των οποίων είναι η εξωτερική ανάθεση της διαχείρισης του Παλατιού Schönbrunn της Βιέννης (μελέτη περιπτώσεως 54). Το κρατικής ιδιοκτησίας Schloss Schönbrunn είναι ένα από τα κυριότερα τουριστικά αξιοθέατα της Αυστριακής πρωτεύουσας και ένα από τα καλύτερα παραδείγματα της λαμπρής κληρονομιάς της χώρας. Ωστόσο και παρά την άμεση ανάγκη συντήρησής του από την αρχή της δεκαετίας του 1990, η κυβέρνηση δεν διέθετε αρκετούς πόρους για την χρηματοδότηση του κόστους του έργου.

Έτσι, το 1992 ιδρύθηκε από την κυβέρνηση ως εμπορική λειτουργία, μια ξεχωριστή εταιρεία διαχείρισης, η Schloss Schönbrunn Kultur und Betriebsgesellschaft. Σκοπός ήταν η απόκτηση επαρκών εμπορικών εισοδημάτων για την αποπληρωμή της αποκατάστασης και η συντήρηση του παλατιού χωρίς τη σπατάλη κρατικών χρημάτων.

Το παράδειγμα αυτό είναι παρόμοιο με πολλά άλλα σε διάφορες χώρες. Στο Ηνωμένο Βασίλειο, ανατέθηκε στη National Trust η διαχείριση εξοχικών κατοικιών, κάστρων κ.λπ. κρατικής ιδιοκτησίας με εμπορική βάση. Άλλα παραδείγματα περιλαμβάνουν αεροδρόμια που λειτουργούν υπό ιδιωτικές επιχειρήσεις εκ μέρους των κυβερνήσεων, όπως είναι το νέο αεροδρόμιο της Αθήνας, στα Σπάτα και το αεροδρόμιο του Βανκούβερ στην Βρετανική Κολομβία του Καναδά.

## ΠΙΘΑΝΕΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ

Όλοι οι τομείς ανάπτυξης και ενίσχυσης προϊόντων, ανάπτυξης υποδομών και ανθρωπίνων πόρων και μάρκετινγκ και διαφήμισης, χωρίς καμία εξαίρεση, αναμένεται ότι θα αποτελέσουν αντικείμενο συνεργασίας του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα με αποτελεσματικότητα στο μέλλον.

Οι λεπτομερείς απαντήσεις που δόθηκαν αναφέρονται στον πίνακα Γ του Παραρτήματος II. Ωστόσο, όπως μπορούμε να δούμε από την περίληψη των απαντήσεων στον πίνακα 2.4, παρατηρείται μεγαλύτερη συμφωνία σχετικά με τη σημασία της συνεργασίας δημοσίου και ιδιωτικού τομέα στα πεδία της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, πρωτοβουλιών για αύξηση της προβολής / πληροφόρησης του τουρισμού, υποστήριξης της συμμετοχής του κλάδου σε εμπορικές εκθέσεις και συμμετοχής σε συνεργατικά προγράμματα μάρκετινγκ.

### Πίνακας 2.4:

#### Τα αποτελεσματικότερα εργαλεία για τη συνεργασία δημοσίου και ιδιωτικού τομέα στο μέλλον

Πεδίο συνεργασίας	Θέση	% Μεριδίο *
Ανάπτυξη τουριστικών προγραμμάτων εκπαίδευσης / επιμόρφωσης	1	87
Δημιουργία αυξανόμενης προβολής / πληροφόρησης σχετικά με τις τουριστικές πρωτοβουλίες	2	80
Υποστήριξη συμμετοχής κλάδου σε εμπορικές εκθέσεις	2	80
Συμμετοχή σε συνεργατικά προγράμματα μάρκετινγκ	4	77
Παροχή αρχικής / εναρκτικής οικονομικής υποστήριξης	5	75
Διευκόλυνση διαδικασίας τοπικής έγκρισης	6	73
Παροχή αντιπαροχών ή μεταβίβασης δικαιωμάτων ανάπτυξης για τη συντήρηση των περιβαλλοντικών αξιών	6	73
Παροχή φορολογικών πιστώσεων για ιστορικές συντηρήσεις	8	72
Παροχή τεχνικής υποστήριξης για πρωτοποριακά προγράμματα ανάπτυξης προϊόντων	9	67
Παροχή ανθρώπινου δυναμικού ή άλλων μη οικονομικών πόρων	10	66
Ιδιωτικοποίηση τηλεπικοινωνιών	10	66

\* % που απάντησε «πολύ αποτελεσματικό» ή «αποτελεσματικό»

Αν ομαδοποιήσουμε τις απαντήσεις ανά δημόσιο και ιδιωτικό τομέα μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι ο δημόσιος τομέας δίνει μεγαλύτερη σημασία στη συνεργασία στο πεδίο του μάρκετινγκ για το μέλλον. Ο ιδιωτικός τομέας από την άλλη, θεωρεί ότι η μελλοντική συνεργασία θα είναι πολύ σημαντικότερη στο πεδίο της διευκόλυνσης των επενδύσεων – π.χ. διευκόλυνση αντιπαροχών και διαδικασίας τοπικής έγκρισης καθώς και φορολογικών πιστώσεων για ιστορική συντήρηση.

## Χρηματοδότηση και επενδύσεις

Όσον αφορά την ανάπτυξη / ενίσχυση προϊόντων, η παροχή εναρκτήριας χρηματοδότησης ή έγκρισης δανείων φαίνεται ότι αποτελεί έναν από τους γρηγορότερους τρόπους πρόκλησης νέων έργων στον τουρισμό από την κυβέρνηση. Ωστόσο, οι ερωτηθέντες ανέφεραν ένα ευρύ φάσμα κινήτρων στην έρευνα, στα σημαντικά πεδία μελλοντικής συνεργασίας.

### • Πάρκα διασκέδασης και αξιοθέατα

Ένα παράδειγμα είναι η ανάπτυξη πάρκων διασκέδασης και άλλων αξιοθέατων. Τα μεγάλα έργα των πάρκων διασκέδασης θεωρούνται ότι έχουν σημαντικά θετική οικονομική επίδραση στην τοπική ή κρατική κυβέρνηση και προσφέρουν νέες θέσεις εργασίας κυρίως για τους νέους. Οι κυβερνήσεις σ' όλο τον κόσμο αναμένεται ότι θα προάγουν στο μέλλον την ανάπτυξη τέτοιων έργων.

Ένας αμερικάνικος όμιλος παροχής συμβουλών ο οποίος θεωρείται ότι έχει σημαντική εξειδίκευση σ' αυτόν τον τομέα, συνέταξε έναν κατάλογο των διαφορετικών τύπων συνηθισμένης κυβερνητικής ανάμιξης στα έργα αυτού του τύπου. Όλοι αυτοί οι τύποι έχουν χρησιμοποιηθεί ξεχωριστά ή σε συνδυασμό για τη διασφάλιση της ανάπτυξης ενός μεγάλου έργου πάρκου διασκέδασης. Οι τύποι αυτοί είναι οι εξής:

- Απόκτηση γης – διανομή γης (ελεύθερη γη) ή βοήθεια στην απόκτηση γης
- Βελτιώσεις εγκαταστάσεων και λοιπών υποδομών εκτός του χώρου του έργου
- Βοήθεια στην χρηματοδότηση του έργου (π.χ. χρηματοδότηση προσαύξησης φόρου ανάλογα με τις ποσοστιαίες αυξήσεις των φόρων στην κυβέρνηση)
- Μειώσεις φόρου ιδιοκτησίας και λοιπές φορολογικές εκπτώσεις για διάρκεια ίση έως και με δέκα έτη
- Βελτιώσεις στην πρόσβαση σε λεωφόρους / αυτοκινητόδρομους, ανάπτυξη τοπικών δρόμων και βελτιώσεις κύριων λεωφόρων για την εξυπηρέτηση του χώρου
- Δημιουργία εγκαταστάσεων στάθμευσης
- Δημόσια χρηματοδότηση συγκεκριμένων μεγάλων εγκαταστάσεων εντός του έργου (π.χ. αρένα, αμφιθέατρο, χώρος εκδηλώσεων).
- Προγραμματισμός συμμετοχής ή ελέγχου στη χρήση των σχετικών θεμάτων
- Βοήθεια στην διαδικασία αναθεώρησης της κυβέρνησης και ελαχιστοποίηση της γραφειοκρατίας
- Κρατική χρηματοδότηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για τους εργαζόμενους στο έργο
- Χρήση ξενοδοχειακών φόρων στη χρηματοδότηση

## Διευκόλυνση κοινοτικής ανάπτυξης και ενίσχυσης

### • Αγροτικός τουρισμός

Άλλο ένα πεδίο στο οποίο είναι πιθανό να αυξηθεί η κυβερνητική χρηματοδότηση ή η παροχή κινήτρων (εφ' όσον η άποψη των ερωτηθέντων αποτελεί ακριβή αντικατοπτρισμό της τρέχουσας νοοτροπίας κυβέρνησης και κλάδου) είναι η διευκόλυνση της κοινοτικής ανάπτυξης. Για άλλη μια φορά έχουμε στη διάθεσή μας αρκετά παραδείγματα αυτού του τύπου συνεργασίας μέσα από τις διάφορες μελέτες περιπτώσεων.

Μεταξύ αυτών που αξίζει να σημειωθούν είναι και η μελέτη περιπτώσεως 59, το οποίο αφορά την ανάπτυξη του αγροτικού τουρισμού στην Κύπρο και παρουσιάζει εξαιρετικό ενδιαφέρον. Το συγκεκριμένο πρόγραμμα ανάπτυξης αγροτικού τουρισμού αποτελεί πρωτοβουλία του Κυπριακού Οργανισμού Τουρισμού (ΚΟΤ) και ξεκίνησε το 1991 με σκοπό την αναζωογόνηση των χωριών της περιοχής. Το πρόγραμμα συνδυάζει τουριστικούς στόχους και κοινωνικοοικονομικά, πολιτισμικά και περιβαλλοντικά ζητήματα και αναμένεται να δώσει νέα πνοή στην λιγότερο γνωστή εξοχή της Κύπρου.

Η κεντρική ιδέα είναι η ανακαίνιση παραδοσιακών οικιών στα ορεινά χωριά και η μετατροπή τους για τουριστική χρήση είτε ως εγκαταστάσεις καταλύματος είτε ως εστιατόρια, καταστήματα χειροτεχνίας και χώροι εκδηλώσεων. Ταυτόχρονα είναι κατανοητό ότι μακροπρόθεσμα το έργο μπορεί να βοηθήσει στην καλύτερη εποχιακή και γεωγραφική εξάπλωση του τουρισμού στην Κύπρο ενώ την ίδια στιγμή – το πλέον σημαντικό – θα εξασφαλίζεται η προστασία του περιβάλλοντος. Η

κυβέρνηση παρέχει τα απαραίτητα κίνητρα για την ανάπτυξη / ανακαίνιση των κατοικιών – είτε πρόκειται να χρησιμοποιηθούν ως καταλύματα είτε ως άλλες τουριστικές εγκαταστάσεις – ενώ κοινές διαφημίσεις και προωθήσεις χρηματοδοτούνται από τους διάφορους συνεργάτες του έργου.

#### • **Ενίσχυση τοπικής κοινότητας**

Την ίδια στιγμή, ένας αριθμός των ερωτηθέντων δήλωσε ότι είναι σημαντικό οι κυβερνήσεις να βοηθούν τις τοπικές κοινότητες να αυτοεξυπηρετούνται παρά να χρηματοδοτούν απλώς τα έργα. Χωρίς την πλήρη συμμετοχή και αφοσίωση, όσον αφορά χρόνο και εργατικό δυναμικό, οι προσπάθειες που γίνονται θα είναι μάταιες και δεν θα εξασφαλίζεται η βιώσιμη ανάπτυξη.

### **Διεύρυνση του σκοπού της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης**

#### • **Η σημασία των νέων τεχνολογιών**

Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση θεωρούνται σχεδόν απ' όλους τους συμμετέχοντες δημοσίου και ιδιωτικού τομέα στον τουρισμό ως αναπτυσσόμενο πεδίο συνεργασίας στο μέλλον και κρίνονται ιδιαίτερα σημαντικές όσον αφορά τις νέες τεχνολογίες και τα νέα ψηφιακά κανάλια διανομής. Οι ερωτηθέντες δήλωσαν ότι τα προγράμματα θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες του εργατικού δυναμικού του κλάδου στο εγγύς μέλλον, εξασφαλίζοντας επαρκείς ανθρώπινους πόρους καθώς τα ταξίδια και ο τουρισμός αναπτύσσονται σε παγκόσμιο επίπεδο.

Αρκετοί ερωτηθέντες τόνισαν επίσης την ανάγκη έρευνας και προγραμματισμού στο πεδίο της εκπαίδευσης και των αναγκών επιμόρφωσης. Αν και δίνεται αρκετή προσοχή στις αγροτικές περιοχές, τα προβλήματα εύρεσης επαρκούς προσωπικού στις αστικές περιοχές γίνονται ολοένα και οξύτερα σε ορισμένες χώρες.

#### • **Ιδιωτικοποίηση**

Οι ερωτηθέντες συμφωνούν κατά γενική ομολογία ότι η ιδιωτικοποίηση των εγκαταστάσεων μεταφορών θα εξαπλωθεί περισσότερο, καλύπτοντας αεροδρόμια, λιμάνια και δημόσια μέσα, ταυτόχρονα με την ιδιωτικοποίηση των τηλεπικοινωνιών.

Στο πεδίο του μάρκετινγκ και της διαφήμισης, συμφωνείται σχεδόν ομόφωνα η αύξηση της σημασίας και αποτελεσματικότητας της συνεργασίας δημοσίου και ιδιωτικού τομέα παρότι μερικοί κλάδοι της τουριστικής βιομηχανίας – και κυρίως οι αεροπορικές εταιρείες – αισθάνονται ότι θα επηρεαστούν λιγότερο από αυτές τις τάσεις.

## **ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΣΜΟΥ**

Από τους ερωτηθέντες που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο του WTOBC ζητήθηκε να προτείνουν νέα πεδία συνεργασίας δημοσίου και ιδιωτικού τομέα ή διαφορετικούς τύπους συνεργασίας, οι οποίοι πιστεύουν ότι δεν έχουν δοκιμαστεί ακόμη.

### **Τεχνολογικές καινοτομίες**

Όπως είναι αναμενόμενο, το πεδίο που αναφέρθηκε περισσότερο ήταν αυτό της τεχνολογίας ή τεχνολογικών καινοτομιών, προφανώς επειδή η πλειοψηφία των χωρών έχει μόλις αρχίσει να ασχολείται με αυτό το σημαντικό θέμα ανάπτυξης ή έχει μείνει πολύ πίσω από τις υπόλοιπες. Ωστόσο, όλες οι χώρες φαίνονται πρόθυμες να ακολουθήσουν τις αλλαγές της νέας ψηφιακής οικονομίας με όλες τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες που προσφέρει σ' αυτό το τομέα το Διαδίκτυο, τόσο στο μάρκετινγκ όσο και στην ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών μοντέλων.

Υπάρχει ήδη ένας αριθμός θετικών παραδειγμάτων συνεργασίας μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα στην ανάπτυξη των συστημάτων διαχείρισης προορισμών (DMS). Μερικά από αυτά τα παραδείγματα (όπως το Gulliver της Ιρλανδίας) τονίζουν το γεγονός ότι για να είναι αποτελεσματικά τα DMS, θα πρέπει να εμπλέκεται τόσο ο δημόσιος όσο και ο ιδιωτικός τομέας των ταξιδιών και του τουρισμού στην ανάπτυξη και λειτουργία τους αλλά με σαφώς καθορισμένους ρόλους. Άλλα καλά παραδείγματα είναι το [www.TIScover.com](http://www.TIScover.com) της Αυστρίας και το DMS της Ολλανδίας, στο [www.Holland.com](http://www.Holland.com).

Τα διάφορα επιτυχημένα παραδείγματα μας δείχνουν ότι ο δημόσιος τομέας ή οι κυβερνήσεις εξειδικεύονται στον συντονισμό όλων των διαφορετικών συμφερόντων των αντίστοιχων συμμετεχόντων και στην εξασφάλιση ενός ίσου επιπέδου ανάμιξης των μικρότερων επιχειρήσεων που συμμετέχουν στο DMS, ενώ ο ιδιωτικός τομέας λειτουργεί καλύτερα στο σύστημα ως εμπορική επιχείρηση. Ο δημόσιος τομέας είναι επίσης συχνά αναγκαίος στην παροχή της αρχικής χρηματοδότησης.

#### • Η τεχνολογία ως μέσο απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Η χρήση των τεχνολογικών εξελίξεων στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί άλλο ένα πεδίο των τεχνολογικών καινοτομιών που αναφέρθηκε από τους ερωτηθέντες ως σημαντικό για τη μελλοντική συνεργασία δημοσίου και ιδιωτικού τομέα. Η υποστήριξη μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων στην ανάπτυξη ικανοτήτων ηλεκτρονικού εμπορίου και την χρήση της τεχνολογίας για τη βελτίωση του μάρκετινγκ, της παραγωγικότητας και των προτύπων υπηρεσιών αποτελούν παραδείγματα των προτάσεων που έγιναν.

### Δημιουργία πολιτικής και νομοθετικά ζητήματα

Παρότι ελάχιστα μόνο από τα νέα πεδία συνεργασίας που υπέδειξαν οι ερωτηθέντες δεν έχουν εξεταστεί αυστηρά, ωστόσο παρουσιάζουν ενδιαφέρον αφού υπογραμμίζουν τις πιθανές τάσεις και εξελίξεις στο μέλλον. Μερικοί εκπρόσωποι του κλάδου αισθάνονται ότι δεν υπάρχει επαρκής ανάμιξη του ιδιωτικού κλάδου στην δημιουργία πολιτικών, τα φορολογικά ζητήματα και παρόμοια θέματα-πεδία που αποτελούσαν ανέκαθεν αποκλειστική αρμοδιότητα των κυβερνήσεων.

Τα ζητήματα υγείας αναφέρθηκαν επίσης συχνά, όπως και θέματα ποιοτικού ελέγχου και βιομηχανικών προτύπων γενικά.

### Δορυφορικοί Λογαριασμοί Τουριστικού

Ένα από τα πλέον σημαντικά θέματα που απασχολούν τις κυβερνήσεις και τη τουριστική βιομηχανία σήμερα, είναι αναμφισβήτητη η οικονομική επίδραση του τουρισμού στον εκάστοτε προορισμό. Όπως μας δείχνει μία μελέτη περιπτώσεως που προέρχεται από την Μάλτα, η αξιολόγηση αυτή μπορεί να γίνει μόνο αν όλοι οι τομείς του τουρισμού έχουν κοινά δεδομένα και γνώσεις με τις κυβερνήσεις. Πολλές χώρες χρησιμοποιούν πλέον δορυφορικούς λογαριασμούς τουρισμού ή, στην περίπτωση αυτών που δεν διαθέτουν επαρκή δεδομένα, προσομοιώσεις λογαριασμών. Αυτό οφείλεται κατά κύριο λόγο στην πρωτοβουλία του ΠΟΤ με σκοπό την ανάπτυξη πρότυπης μεθοδολογίας, πρακτική που πρόσφατα εγκρίθηκε από την Στατιστική Επιτροπή των Ηνωμένων Εθνών.

Πολλές χώρες παρουσιάζουν επίσης ενδιαφέρον στην κατανόηση των επιδράσεων στα κέρδη διαφορετικών τομέων του τουρισμού. Η πείρα του Συνεργατικού Ερευνητικού Κέντρου για Βιώσιμο Τουρισμό (cscTourism) στην Αυστραλία είναι πολύτιμη στις άλλες χώρες σ' ολόκληρο τον κόσμο όσον αφορά αυτό το ζήτημα.

Το cscTourism, μια συνεργατική προσπάθεια με τη συμμετοχή 14 πανεπιστημίων, της ομοσπονδιακής κυβέρνησης, όλων των κρατικών κυβερνήσεων και του δημοσίου κλάδου, επικεντρώνεται σε ερευνητικές προτεραιότητες, όχι μόνο στατιστικές αλλά μηχανολογικές, πληροφορικής, σχεδιασμού και ανάπτυξης προϊόντων. Αναζητά επίσης τη δημιουργία συνδέσμων και μηχανισμών μεταφοράς τεχνολογίας ούτως ώστε η έρευνα να γίνει περισσότερο πρακτική και να εξασφαλιστεί η χρήση της στον κλάδο.

### Φιλοξενία μεγάλων εκδηλώσεων

Άλλο μία μελέτη περιπτώσεως μας έρχεται πάλι από την Αυστραλία και παρουσιάζει εξαιρετικό τοπικό ενδιαφέρον. Αφορά τους Ολυμπιακούς του 2000 στο Σίδνεϊ (μελέτη περιπτώσεως 33) και παρέχει μερικά πολύ χρήσιμα μαθήματα για τους τουριστικούς οργανισμούς άλλων χωρών / πόλεων με υποψηφιότητα για τέτοιου τύπου μεγάλες εκδηλώσεις (ή πόλεις και χώρες που προσπαθούν να πείσουν τις κυβερνήσεις τους να ηγηθούν ή να υποστηρίξουν την συμμετοχή σε διαγωνισμούς τέτοιου τύπου). Η επίδραση των μεγάλων εκδηλώσεων αναφέρθηκε από αρκετούς ερωτηθέντες ως

πεδίο μεγάλου ενδιαφέροντος για τη συνεργασία δημοσίου και ιδιωτικού τομέα στο μέλλον.

Οι Θερινοί Ολυμπιακοί στην Βαρκελώνη και οι Χειμερινοί Ολυμπιακοί και το Παγκόσμιο Κύπελλο Ποδοσφαίρου που διεξήχθησαν στη Γαλλία αποτελούν μερικά παραδείγματα αυτού του τύπου. Ωστόσο, οι Ολυμπιακοί του 2000 στο Σίδνι παρουσιάζουν εξαιρετικό ενδιαφέρον επειδή αναμένεται να καταταχθούν ανάμεσα στις πλέον επιτυχημένες διοργανώσεις από πολλές απόψεις και για σειρά ετών.

Οι τουριστικές αρχές της Αυστραλίας, υπό την ηγεσία της Αυστραλιανής Τουριστικής Επιτροπής (ATC) και συμπεριλαμβάνοντας τον Τουρισμό Νέας Νότιας Ουαλίας (Tourism New South Wales), το Γραφείο Συνεδρίων και Επισκεπτών του Σίντνι (Sydney Convention & Visitors Bureau) και άλλα κρατικά και περιφερειακά τουριστικά σώματα, σχημάτισαν μια ισχυρή συνεργασία για να βεβαιωθούν πως ολόκληρη η Αυστραλία θα μπορέσει να επωφεληθεί από τους Ολυμπιακούς Αγώνες.

Η φιλόδοξη τετραετής στρατηγική της ATC είναι μοναδική στην ιστορία των Ολυμπιακών Αγώνων. Στόχευε στην προσθήκη βάθους και διάστασης στην διεθνή εικόνα της Αυστραλίας και την επίτευξη μακροπρόθεσμων οικονομικών και κοινωνικών οφελών για τη χώρα μέσω αυξανόμενων εξαγωγικών κερδών, νέων θέσεων εργασίας και άφιξης και διανομής επισκεπτών.

Η ATC αναγνωρίζει τη σημασία της προώθησης στρατηγικών συμμαχιών με συνηθισμένους και σημαντικούς νέους συμμετέχοντες τόσο στην Αυστραλία όσο και στο εξωτερικό. Ενθαρρύνει τη περαιτέρω συνεργασία μεταξύ όλων των συνεταιίρων, προάγοντας την Αυστραλία διεθνώς και εξασφαλίζοντας συνέπεια στις προσπάθειες μάρκετινγκ και στα διαφορετικά μηνύματα που προωθούνται σε όλο τον κόσμο.

## Κεφάλαιο 3:

## ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕΛΕΤΩΝ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ

## ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Το Επιχειρηματικό Συμβούλιο του ΠΟΤ έλαβε συνολικά περίπου 140 μελέτες περιπτώσεων στην αναζητήσή του για καλά παραδείγματα συνεργασίας δημοσίου και ιδιωτικού τομέα σε όλα τα πεδία του τουρισμού<sup>1</sup>.

Οι μελέτες περιπτώσεων που υποβλήθηκαν υποδεικνύουν φανερά ότι η συνεργασία δημοσίου και ιδιωτικού τομέα στον τουρισμό είναι πολύ περισσότερο διαδεδομένη, αντίθετα με τις αρχικές προβλέψεις. Η συνεργασία αυτή έχει διαδοθεί ακόμη και σε χώρες που βρίσκονται σε πρώιμα στάδια τουριστικής ανάπτυξης. Επιπλέον είναι εμφανής σε όλα τα διαφορετικά επίπεδα του τουρισμού (εθνικά, περιφερειακά ή τοπικά) και σε όλα τα πεδία.

## Πίνακας 3.1:

## Ανάλυση των μελετών περιπτώσεων ανά περιοχή

Ήπειρος	Χώρες	Μελέτες περιπτώσεων
Αφρική	11	11
Αμερική	11	20
Ανατολική Ασία – Ειρηνικός	9	13
Ευρώπη	11	22
Μέση Ανατολή	3	5
Νότια Ασία	5	6
Παγκόσμια	-	3
<b>Σύνολο</b>	<b>50</b>	<b>80</b>

1 Δυστυχώς, μερικές μελέτες περιπτώσεων έφτασαν πολύ αργά και δεν ήταν δυνατό να συμπεριληφθούν στην παρούσα έρευνα ενώ πολλές άλλες ήταν υπερβολικά λεπτομερείς για να συμπεριληφθούν ή είχαν κενά στην κάλυψη που δεν μπόρεσαν να συμπληρωθούν. Το πρόβλημα αυτό προέκυψε παρά τις απόπειρες να εξαχθούν επιπρόσθετες πληροφορίες από τους αποστολείς των πρωτότυπων μελετών περιπτώσεων ή από άλλες πηγές. Η γεωγραφική και τομεακή προέλευση των μελετών περιπτώσεων λήφθηκε επίσης υπόψη κατά την κατάρτιση του τελικού καταλόγου (οι επαναλήψεις διατηρήθηκαν σε ελάχιστα επίπεδα) όπως επίσης και η δυνατότητα εφαρμογής κάθε περίπτωσης.

Οι μελέτες περιπτώσεων παρουσιάζονται κατ' αλφαβητική σειρά και κατά περιοχή στο Παράρτημα Ι, σύμφωνα με τις παραπάνω αναφερόμενες περιοχές του κόσμου κατά τον ΠΟΤ. Οι περισσότερες μελέτες περιπτώσεων καλύπτουν περισσότερους από έναν τομείς / πεδία του τουρισμού. Ο κατάλογος των μελετών περιπτώσεων (που περιλαμβάνεται στην αρχή του Παραρτήματος Ι) επιτρέπει στους αναγνώστες να έχουν μια άποψη του εύρους και του αριθμού των τομέων και πεδίων που καλύπτονται.

Η ανάλυση μελετών περιπτώσεων που παρέχεται σε αυτό το κεφάλαιο δεν περιορίζεται στις μελέτες περιπτώσεων που παρουσιάζονται στην παρούσα αναφορά. Αναφέρεται επίσης σε μερικά άλλα παραδείγματα που έχουν δηλωθεί από τους ερωτηθέντες, αλλά που ωστόσο δεν μπόρεσαν να χρησιμοποιηθούν ως πλήρεις μελέτες περιπτώσεων για τους λόγους που αναφέρθηκαν παραπάνω. Επίσης, η ανάλυση λαμβάνει υπόψη προτάσεις που έγιναν από τους ερωτηθέντες σχετικά με τις πιθανές μελλοντικές τάσεις συνεργασίας δημοσίου και ιδιωτικού τομέα.

Η παρούσα ανάλυση εστιάζει στις παρακάτω γενικές κατηγορίες που χαρακτηρίζουν την πλειοψηφία των παραδειγμάτων που περιλαμβάνει:

- Έρευνα και προγραμματισμός
- Χρηματοδότηση και επενδύσεις
- Ανάπτυξη προϊόντων, περιλαμβάνοντας:
  - Ανάπτυξη / ανάπλαση υποδομών
  - Ανάπτυξη κοινότητας
  - Προστασία / ενίσχυση περιβάλλοντος
  - Προστασία / ενίσχυση πολιτισμού και εθνικής κληρονομιάς
  - Καινοτομίες / διαποικίσεις προϊόντων
- Ασφάλεια και προστασία
- Εκπαίδευση και επιμόρφωση
- Μάρκετινγκ και διαφήμιση
- Τεχνολογικές καινοτομίες

Αν και υπάρχει μια μεγάλη επιλογή μελετών περιπτώσεων για τις περισσότερες περιοχές, είναι σημαντικό να τονίσουμε εδώ ότι η πλειοψηφία των υποβαλλόμενων μελετών περιπτώσεων που προήλθε από την Αφρική και ένα επίσης σημαντικό τμήμα τους από τη Λατινική Αμερική, αφορούσαν στην ανάπτυξη κοινότητας. Όπως είναι αναμενόμενο, οι περισσότερες μελέτες περιπτώσεων, αφορούν πρωτοβουλία του δημοσίου τομέα - κυβερνήσεις, οργανισμούς παροχής οικονομικής βοήθειας, μη κυβερνητικούς οργανισμούς - αλλά ένα μεγάλο μερίδιό τους έχει τραβήξει και την προσοχή επενδύσεων του ιδιωτικού τομέα ή παρουσιάζει τέτοια προοπτική για το μέλλον.

Επιπλέον, τα έργα αυτά έχουν εξαιρετική σημασία επειδή στις περισσότερες περιπτώσεις αφορούν και στην περιβαλλοντική προστασία / ενίσχυση και / ή την διαφύλαξη του πολιτισμού και της εθνικής κληρονομιάς καθώς και την διαφύλαξη της μακροχρόνιας οικονομικής και κοινωνικής ευημερίας των τοπικών κοινοτήτων, που είναι τόσο σημαντική για τη βιωσιμότητα.

## ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

### • Δορυφορικοί Λογαριασμοί Τουρισμού

Σε ιδανικές συνθήκες, όλες οι τουριστικές εξελίξεις πρέπει να έχουν ως βάση αφετηρίας την έρευνα και τον προγραμματισμό, που αποτελούν ένα πεδίο αναπτυσσόμενης συνεργασίας δημοσίου και ιδιωτικού τομέα ταυτόχρονα με την ανάπτυξη που παρουσιάζουν στην θεωρητική τους σημασία. Σημαντικό στοιχείο είναι ότι το ενδιαφέρον έχει στραφεί στην ανάπτυξη δορυφορικών λογαριασμών τουρισμού (TSA) για την αξιολόγηση της συμβολής του τουρισμού σε εθνικές, περιφερειακές και τοπικές οικονομίες. Όπως

αναφέρθηκε παραπάνω, η μεθοδολογία των TSA επιδείχθηκε από τον ΠΟΤ σε συνεργασία με το OECD και το Παγκόσμιο Ταξιδιωτικό και Τουριστικό Συμβούλιο (World Travel & Tourism Council) κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990.

Προφανώς, ο ρόλος του ιδιωτικού τομέα στην παροχή λειτουργικών στοιχείων είναι σημαντικός για την ανάπτυξη των TSA, γεγονός που εξηγεί την αυξημένη συνεργασία μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα στην περιοχή.

Ένας αριθμός ερωτηθέντων που συμμετείχαν στην έρευνα WTOBC δήλωσε ότι βρισκόταν στην διαδικασία δημιουργίας TSA (οι χώρες που αναφέρθηκαν συμπεριλάμβαναν την Ουγγαρία, τη Μαλαισία, τη Μάλτα, το Ντουμπάι και την αμερικάνικη πολιτεία της Νότιας Καρολίνας) παρότι σε μερικές περιπτώσεις η ανεπάρκεια αξιόπιστων δεδομένων ισοδυναμεί με προσομοίωση των λογαριασμών επί του παρόντος.

#### • Συστήματα συλλογής δεδομένων

Η μελέτη περιπτώσεως 16 που αφορά τα συστήματα συλλογής δεδομένων για τη χρήση καταλυμάτων στον Καναδά και η μελέτη περιπτώσεως 23 για την προσομοίωση μελλοντικού τουρισμού στο Port Douglas της Αυστραλίας, υπογραμμίζουν επίσης τη σημασία της ανάμιξης του ιδιωτικού τομέα στην έρευνα και την στατιστική.

#### • Ανάπτυξη τουριστικού κύριου σχεδίου

Στο άμεσο μέλλον, η ανάπτυξη των τουριστικών κύριων σχεδίων και άλλων προγραμμάτων στρατηγικής πολιτικής είναι πιθανό να διενεργείται ως κοινή προσπάθεια μεταξύ κυβέρνησης ή τοπικών αρχών και του κλάδου. Ένα παράδειγμα αυτής της νέας πραγματικότητας είναι η πρόσφατη πολιτική κρουαζιερόπλοιων (μελέτη περιπτώσεως 18) για την Γρενάδα στην Καραϊβική.

Οι επιβάτες κρουαζιερόπλοιων που σταματούσαν στην Γρενάδα δεν εξυπηρετούνταν επαρκώς και το πρόβλημα αυτό ήταν γνωστό τόσο στον τουριστικό κλάδο της Γρενάδας όσο και στη κυβέρνηση. Κάθε διαφορετική εταιρεία που δραστηριοποιούταν με τους επιβάτες των κρουαζιερόπλοιων (είτε επρόκειτο για tour operators που πρόσφεραν εκδρομές στο νησί, είτε για ξενοδόχους, οδηγούς ταξί κ.λπ.) προωθούσε τα δικά της συμφέροντα και δεν εργαζόταν για το καλό του κλάδου γενικά. Επίσης, υπήρχε το κοινό αίσθημα ότι πολλές ευκαιρίες δεν αξιοποιούνται από τον κλάδο.

Γι' αυτούς τους λόγους αποφασίστηκε η κατάρτιση μιας πολιτικής η οποία θα εξυπηρετούσε ως οδηγός στις τουριστικές επιχειρήσεις για τη βελτίωση των υπηρεσιών και των εγκαταστάσεων που παρέχονταν στους επιβάτες κρουαζιερόπλοιων και άρα την αύξηση της ικανοποίησής τους και την απόκτηση περισσότερων εργασιών. Η πολιτική αυτή αποτελούσε κοινή προσπάθεια όλων των συνεταίρων.

Η πρωτοβουλία της Guilding Alaska Tourism (GAT) (μελέτη περιπτώσεως 22) ξεκίνησε πριν τρία χρόνια από τον Alaska Wilderness Recreation & Tourism Association (AWRTA) με σκοπό να βοηθήσει τις κοινότητες της Αλάσκας να διαχειριστούν την ανάπτυξη του τουρισμού στη συγκεκριμένη πολιτεία. Η διαδικασία που ακολουθεί ο GAT προσπαθεί να βρει απαντήσεις στα εξής ερωτήματα: Τι σημαίνει ο τουρισμός για την Αλάσκα; Πόση και ποια θα είναι η ανάπτυξη του τουρισμού που θα ωφελήσει περισσότερο τους κατοίκους και τις κοινότητες της Αλάσκας;

Ο GAT αποτελείται από τρία κύρια τμήματα: τα πιλοτικά έργα (συνεταιρισμοί που αφορούν το «μέτρω» του τουρισμού), ένα κεντρικό τομέα διευθέτησης τουρισμού (μια ιστοσελίδα-βάση δεδομένων σχεδιασμένη για τον διαχωρισμό και την διανομή πληροφοριών) και τα φόρουμ πολιτικής εξαπλωμένα σ' όλο το κράτος (που παρέχουν όραμα και ηγεσία) συμπεριλαμβανοντας όλους τους φορείς του τουρισμού.

#### • Προγραμματισμός για βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη

Η ανάπτυξη των Εθνικών και Τοπικών Τουριστικών Σχεδίων της Γκάνα (μελέτη περιπτώσεως 2) αναλύθηκε

λεπτομερώς σε σεμινάρια που οργανώθηκαν σε διάφορα επίπεδα, επιτρέποντας στους κύριους φορείς να εκφράσουν τις απόψεις τους για την οριστικοποίηση των εγγράφων. Η κυβέρνηση έκανε αντιστοίχως αποδεκτά τα σχέδια ως βάση για την ανάπτυξη της τουριστικής βιομηχανίας, γεγονός που ενίσχυσε την πληροφόρηση και κατανόηση ανάμεσα στους φορείς σχετικά με τον ρόλο που μπορεί να παίξει ο τουρισμός στην αύξηση του συναλλάγματος, τη συντήρηση φυσικών πόρων και την αύξηση θέσεων εργασίας και εισοδήματος.

Στα πλαίσια του σχεδίου ενισχύθηκε επίσης η πληροφόρηση του κοινού ενώ εντοπίστηκαν τα δυνατά σημεία, οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες και οι απειλές της τουριστικής βιομηχανίας της Γκάνα.

## **ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ**

Ένας αριθμός των έργων που παρουσιάζονται ως μελέτες περιπτώσεων στην παρούσα έρευνα αφορούν λίγο έως πολύ την χρηματοδότηση και τις επενδύσεις καθώς και τους ρόλους των διάφορων φορέων στη χρήση των επενδύσεων. Οι αρχές του δημοσίου τομέα ή διεθνείς κυβερνητικοί οργανισμοί όπως είναι η Παγκόσμια Τράπεζα και ο International Finance Corporation καλούνται συχνά για την παροχή της ανάπτυξης υποδομής καθώς και για κίνητρα υπό την μορφή μετρητών ή φοροαπαλλαγών κ.λπ.

Ένας αριθμός των μελετών περιπτώσεων ανατρέχουν στις παγκόσμιες εξελίξεις του τέλους της δεκαετίας του 1970, π.χ. στο Cancun του Μεξικό. Το παράδειγμα της προκουμαίας του Port Louis (μελέτη περιπτώσεως 8) είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρον επειδή το σχέδιο της κυβέρνησης από την αρχή ήταν η προσέλκυση αυξανόμενων επενδύσεων του ιδιωτικού κλάδου με την ολοκλήρωση κάθε σταδίου του έργου. Ακόμη όμως και αν κάτι τέτοιο δεν επιτευχθεί, τα εμπορικά στοιχεία του έργου της προκουμαίας που χρηματοδοτούνται από την κυβέρνηση πρέπει να παρέχουν το απαραίτητο εισόδημα ώστε ο χώρος να μπορεί να διαχειριστεί όταν ολοκληρωθεί χωρίς αναζήτηση περαιτέρω δημόσιων χρηματοδοτήσεων. Χρηματοδότηση θα παρέχεται επίσης για την διεξαγωγή πολιτιστικών και κοινωνικών εκδηλώσεων στην προκουμαία.

### **• Ένα τούρκικο μοντέλο συνεργασίας δημοσίου και ιδιωτικού τομέα**

Το Υπουργείο Τουρισμού της Τουρκίας ξεκίνησε το έργο Τουριστικού Κέντρου Belek (μελέτη περιπτώσεως 47) ως πρότυπο για τον τουριστικό κλάδο στη συνεργασία δημοσίου και ιδιωτικού τομέα. Το Κέντρο, κτισμένο στα ανατολικά της Antalya, θα αποτελείται μετά την ολοκλήρωσή του από ξενοδοχεία πέντε αστέρων και χωριά διακοπών Α' τάξης καθώς και από έξι γήπεδα του γκολφ (από τα οποία τα τέσσερα ήδη βρίσκονται σε λειτουργία). Το κέντρο θα έχει δυναμικότητα περίπου 28.000 κλινών. Ο Σύνδεσμος Τουριστικών Επενδυτών Belek (Belek Tourism Investor Association – Betuyab) ιδρύθηκε από τους επενδυτές του έργου ως μέσο ενδυνάμωσης της θέσης τους, σε αναλογία με το Υπουργείο Τουρισμού και άλλους συνεταιίρους του τουριστικού κέντρου.

Μια παρόμοια συνεργασία (που αποτελεί ωστόσο κυρίως δημιουργικό όχημα χρηματοδότησης) έχει εδραιωθεί και μεταξύ των ξενοδοχείων στην περιοχή Styrian Salzkammergut της Αυστρίας (μελέτη περιπτώσεως 53). Τα επτά ξενοδοχεία που συμμετέχουν στο έργο υπήρχαν ήδη πριν την ίδρυση του συνεταιρισμού ωστόσο οι ιδιοκτήτες τους είχαν βρεθεί σε δυσχερή οικονομική θέση και αναζητούσαν τον καλύτερο τρόπο να δανειστούν χρήματα που θα τους βοηθούσαν να αντεπεξέλθουν στις δυσκολίες που αντιμετώπιζαν. Πλέον, στα ξενοδοχεία που αναζητούν δάνειο παρέχεται μειωμένο επιτόκιο για τα δάνεια που συνάπτονται για τα επόμενα δέκα έτη ενώ έχει δημιουργηθεί μια νέα γραμμή πίστωσης για τις επενδύσεις (επίσης εγγυημένη από την ομοσπονδιακή κυβέρνηση). Οι προσπάθειες αυτές αναμένεται να προσελκύσουν επενδύσεις στον ξενοδοχειακό / τουριστικό κλάδο.

## ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Η πλειοψηφία των μελετών περιπτώσεων που υποβλήθηκαν στην έρευνα του WTOBC αφορούσαν την ανάπτυξη προϊόντων ακόμη και αν το κύριο κέντρο βάρους τους ήταν το μάρκετινγκ και η διαφήμιση, η εκπαίδευση και η επιμόρφωση ή κάποιο άλλο πεδίο αναφοράς. Οι μελέτες περιπτώσεων που υπογραμμίζουν την ανάπτυξη προϊόντων μπορούν να χωριστούν στις παρακάτω υπο-κατηγορίες:

- Ανάπτυξη / ενίσχυση υποδομών
- Πάρκα διασκέδασης και άλλα αξιοθέατα
- Ανάπλαση πόλεων / θέρετρων
- Κοινοτική ανάπτυξη
- Περιβαλλοντική προστασία / ενίσχυση
- Προστασία πολιτισμού και εθνικής κληρονομιάς
- Καινοτομίες / διαφοροποίηση προϊόντων

Είναι προφανές ότι ορισμένες μελέτες αφορούν περισσότερα από ένα πεδία στην ευρεία κατηγορία της ανάπτυξης προϊόντων. Υπάρχουν και μερικές άλλες ενδιαφέρουσες διαφορές που αφορούν τους αντίστοιχους ρόλους που διαδραματίζουν ο δημόσιος και ο ιδιωτικός τομέας. Μερικά έργα οδηγούνται κατά κύριο λόγο από τον ιδιωτικό τομέα ενώ άλλα αποτελούν πρωτοβουλία του δημοσίου, είτε πρόκειται για κυβερνήσεις και τοπικές αρχές είτε για μη κυβερνητικούς οργανισμούς (NGO) και οργανισμούς υποστήριξης.

### Ανάπτυξη / ενίσχυση υποδομών

#### • Ολοκληρωμένες τουριστικές αναπτύξεις

Μεταξύ των μελετών περιπτώσεων υπάρχουν και αρκετά παραδείγματα ενοποιημένων τουριστικών εξελίξεων. Τα παραδείγματα αυτά περιλαμβάνουν το Τουριστικό Συγκρότημα στο νησί Cheju, στη Δημοκρατία της Κορέας (μελέτη περιπτώσεως 36), τη δημιουργία της προκυμαίας στο Port Louis, του Mauritius (μελέτη περιπτώσεως 8), τη δημιουργία της Ριβιέρας Ερυθράς Θάλασσας στην Χερσόνησο του Σινά στην Αίγυπτο (μελέτη περιπτώσεως 68) και την Παραλία Lumley στη Σιέρα Λεόνε (μελέτη περιπτώσεως 5). Και τα τέσσερα έργα ξεκίνησαν ως κυβερνητικές πρωτοβουλίες και σε μερικές περιπτώσεις με χρηματοδότηση των NGO παρόλο που ο στόχος ήταν σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό η προσέλκυση αυξανόμενων επενδύσεων στα έργα υποδομής από τον ιδιωτικό τομέα.

#### • Τουριστικό συγκρότημα Jungmun, Δημοκρατία της Κορέας

Το Τουριστικό συγκρότημα Jungmun, ένα από τα πλέον δημοφιλή τουριστικά αξιοθέατα στη Δημοκρατία της Κορέας, αποτελεί έργο ανάπτυξης που υπογραμμίζει ένα μοντέλο συνεργασίας μεταξύ του ιδιωτικού και του δημοσίου τομέα. Το έργο ξεκίνησε με πρωτοβουλία της κυβέρνησης όχι μόνο για την πρόκληση τουριστικής ανάπτυξης αλλά και για την αναζωογόνηση της τοπικής και εθνικής οικονομίας.

Η κυβέρνηση παρείχε την υποδομή (π.χ. δρόμοι, γέφυρες, επικοινωνιακά συστήματα, παροχή νερού και εργοστάσιο διαχείρισης λυμάτων κ.λπ.) ενώ ο Εθνικός Οργανισμός Τουρισμού της Κορέας (Korea National Tourism Organization – KNTO), ένας ημι-κυβερνητικός οργανισμός, ανέλαβε την αγορά και προετοιμασία του χώρου δημιουργίας του συγκροτήματος. Ο χώρος πουλήθηκε έπειτα κατά τμήματα σε ιδιωτικές εταιρείες για τη δημιουργία τουριστικών εγκαταστάσεων και τη διαχείριση αυτών. Το πρώτο στάδιο αυτού του έργου ξεκίνησε το 1978 και αναμένεται να ολοκληρωθεί φέτος (2000).

#### • Έργο Ριβιέρας Ερυθράς Θάλασσας, Αίγυπτος

Η κυβέρνηση της Αιγύπτου, εκπροσωπούμενη από τις Αρχές Τουριστικής Ανάπτυξης (Tourism Development Authority – TDA) εκχώρησε σχεδόν 6.5 εκατομμύρια τετραγωνικά μέτρα στον Συνεταιρισμό Τουριστικής Ανάπτυξης Taba (Taba Tourism Development Corporation – TTDC) για την ανάπτυξη ενός ενοποιημένου

τουριστικού θέρετρου, 25 χιλιόμετρα νότια της πόλης Tabá κατά μήκος του Κόλπου της Aqaba. Η υποδομή, συμπεριλαμβάνοντας τους εσωτερικούς δρόμους και τα δίκτυα υδροδότησης και αποχέτευσης, έχει πλέον ολοκληρωθεί σύμφωνα με το γενικό κύριο σχέδιο. Αρκετά τμήματα δρόμων εντός του σχεδίου θα πουληθούν σε επενδυτές του ιδιωτικού τομέα για την ανάπτυξη των δικών τους υπερδομών – ξενοδοχεία, πανδοχεία, εμπορικά καταστήματα κ.λπ. Όλα τα τμήματα θα χαίρουν των βασικών υπηρεσιών που παρέχει ο TTDC.

#### • Έργο προκουμαίας Port Louis, Mauritius

Το έργο προκουμαίας Port Louis επιβλέπεται σε τρία στάδια. Το πρώτο στάδιο (Φάση Ι) αναπτύχθηκε από μια εταιρεία του ιδιωτικού τομέα η οποία είχε επίσης κατασκευάσει την προκουμαία Le Caudan, άλλο ένα έργο του Mauritius. Το δεύτερο στάδιο της Φάσης Ι κατασκευάστηκε από την Εταιρεία Ανάπτυξης Κρατικών Ιδιοκτησιών (State Property Development Company – SPDC), μια δημόσια εταιρεία περιορισμένης ευθύνης που ιδρύθηκε από την κυβέρνηση. Το έργο χρηματοδοτήθηκε με δημοσίους πόρους αλλά τα εμπορικά στοιχεία του έχουν αναλάβει εταιρείες του ιδιωτικού τομέα.

Το τρίτο τμήμα της Προκουμαίας ορίστηκε ως Φάση 2 του έργου Ανάπτυξης προκουμαίας Port Louis και σκοπός του είναι η προσέλκυση χρηματοδότησης από τον ιδιωτικό τομέα αν είναι δυνατό, παρόλο που το έργο θα διαχειριστεί η SPDC.

Χρηματοδοτώντας τα εμπορικά στοιχεία καθώς και τις εξελίξεις υποδομής, η κυβέρνηση σκόπευε η SPDC να διαθέτει το απαραίτητο εισόδημα για τη διαχείριση του χώρου αμέσως μετά την έναρξη της λειτουργίας του, χωρίς να χρειάζεται να καταφύγει σε άλλες δημόσιες χρηματοδοτήσεις. Οι πόροι θα ήταν επίσης διαθέσιμοι για την διεξαγωγή πολιτιστικών και κοινωνικών εκδηλώσεων στην προκουμαία.

Και τα τέσσερα έργα βασίζονται στο ίδιο αναπτυξιακό μοντέλο με μερικά από τα πλέον διάσημα ενοποιημένα θέρετρα του κόσμου όπως είναι το Cancun του Μεξικό, η Nusa Dua στο Μπαλί ή η Νότια Antalya στην Τουρκία. Ο συνδυασμός συνεργασίας δημοσίου και ιδιωτικού τομέα μαζί με (σε μερικές περιπτώσεις) επιπρόσθετη χρηματοδότηση από τα NGO και τους διεθνείς οργανισμούς υποστήριξης βοήθησε στην πρόκληση απόκτησης εισοδήματος και κερδών συναλλάγματος από περιοχές των αντίστοιχων χωρών που προηγούμενα ήταν υπανάπτυκτες. Προφανώς αυτά τα έργα προϋπόθεταν τη στενή συνεργασία μεταξύ των φορέων του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα καθώς και συχνή υποστήριξη κύριων διεθνών ιδρυμάτων και κυβερνητικών οργανισμών στην παροχή των αρχικών πόρων.

#### • Τα λουλούδια της Γαλλίας

Η ενίσχυση της υποδομής ενός προορισμού αποτελεί συνήθως τμήμα μιας μεγαλύτερης προσπάθειας εκ μέρους των τουριστικών αρχών και του ιδιωτικού τομέα για την βελτίωση των προτύπων προϊόντων και υπηρεσιών. Αποτελεί επίσης ουσιαστικό τμήμα της δημιουργίας εικόνας του προορισμού, που δεν αποβλέπει πάντοτε στην τουριστική διαφήμιση. Τα «λουλούδια της Γαλλίας» συνιστούν ένα τέτοιο παράδειγμα.

Στα τέλη της δεκαετίας του 1950 λήφθηκε από αρκετά υπουργεία σε συνεργασία με αρχές από διαφορετικές περιοχές και κοινότητες της Γαλλίας, η απόφαση να διεξαχθεί ένας διαγωνισμός για τα χωριά / πόλεις με τα περισσότερο ελκυστικά λουλούδια. Η ετήσια εκδήλωση, η οποία πλέον δέχεται συμμετοχές αρκετών χιλιάδων πόλεων και χωριών, έχει προσελκύσει μεγάλη προσοχή από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, ενισχύοντας τον εσωτερικό και διεθνή τουρισμό και ανυψώνοντας το προφίλ της Γαλλίας ως ποιοτικό τουριστικό προορισμό στις γειτονικές χώρες. Παρόλο που η πρωτοβουλία ήταν του δημοσίου, ωστόσο συμμετέχουν πολλοί φορείς του ιδιωτικού τομέα συμπεριλαμβάνοντας και τις ίδιες τις τοπικές κοινότητες.

#### • Η ανάπτυξη του Transtour στη Συρία

Άλλη μια πρωτοβουλία του δημοσίου τομέα, η ανάπτυξη του Transtour στη Συρία (μελέτη περιπτώσεως 71)

υπογραμμίζει τη σημασία της κυβερνητικής ανάμιξης στην προώθηση της ανάπτυξης του τουρισμού στις εξελισσόμενες τουριστικές οικονομίες. Η υποστήριξη τους συχνά ξεπερνά την παροχή υποδομών καθώς παρέχουν επίσης χρηματοδότηση για μερικές από τις βασικές υπηρεσίες που απαιτούνται για την ενίσχυση της τουριστικής ζήτησης.

## Πάρκα διασκέδασης και άλλα αξιοθέατα

Τα πάρκα διασκέδασης έχουν ήδη αναλυθεί στο Κεφάλαιο 2, όμως η προσέγγιση στην ανάπτυξη αυτών και άλλων αξιοθέατων δεν διαφέρει από την ανάπτυξη πολύ μεγαλύτερων ενοποιημένων τουριστικών αξιοθέατων. Οι κυβερνήσεις παρέχουν συνήθως τα οικόπεδα για τη δημιουργία των χώρων, διαθέτοντάς τα ή διευκολύνοντας την απόκτησή τους, και έχουν την ευθύνη όλων των σχετικών βελτιώσεων υποδομών όπως είναι οι δρόμοι πρόσβασης, η παροχή νερού και η παροχή ηλεκτρισμού. Επίσης, μπορούν να παρέχουν κίνητρα όπως είναι οι φορολογικές απαλλαγές για την εισαγωγή αγαθών και υπηρεσιών και μπορούν να βοηθήσουν στην ελαχιστοποίηση της γραφειοκρατίας κ.λπ.

Τα δύο πάρκα διασκέδασης που παρουσιάζονται ως μελέτες περιπτώσεων για το έργο του WTOBC είναι τα Fox Film Studios στο Σίντνεϊ της Αυστραλίας (μελέτη περιπτώσεως 39) και Port Aventura στην Ισπανία (μελέτη περιπτώσεως 56).

### • Θέρετρο Torkarı Palace, Antalya, Τουρκία

Το Ξενοδοχείο και θέρετρο Torkarı Palace, δημιουργία της αλυσίδας Ξενοδοχείων WOW στην περιοχή Antalya της Τουρκίας, αποτελεί θεματικό θέρετρο (themed resort). Βρίσκεται κτισμένο σε ένα κομμάτι γης 8.300 τετραγωνικών μέτρων που οριοθετείται εν μέρει από τον ποταμό Aksu και την ακτή της Μεσογείου. Το Torkarı Palace της Κωνσταντινούπολης, ένα από τα πολυτιμότερα παραδείγματα ιστορικής Τουρκικής αρχιτεκτονικής, χρησιμοποιήθηκε ως μοντέλο για το πρώτο θεματικό Ξενοδοχείο της Τουρκίας σχεδιασμένο για την προώθηση της πολιτιστικής κληρονομιάς της χώρας με αποδέκτες επισκέπτες απ' όλο τον κόσμο.

Σε συνεργασία με το Υπουργείο Δασοκομίας, 12.000 διαφορετικές ποικιλίες δέντρων φυτεύτηκαν στο χώρο αντικαθιστώντας το πυκνό δάσος που είχε καταστραφεί από προηγούμενη πυρκαγιά. Το Ξενοδοχείο διαθέτει δικό του σύστημα αποχέτευσης, σχεδιασμένο σύμφωνα με τους νόμους και τους κανονισμούς του Υπουργείου Περιβάλλοντος. Κατά τη διάρκεια της δημιουργίας και λειτουργίας του, το Ξενοδοχείο WOW Torkarı Palace έχει διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στη βελτίωση των προτύπων διαβίωσης και τη δημιουργία πολλών θέσεων εργασίας για τους ντόπιους.

## Ανάπλαση πόλεων / θέρετρων

### • Calvia, Μαγιόρκα, Ισπανία

Το Ακαπούλκο στο Μεξικό είναι ίσως ένα από τα αντιπροσωπευτικότερα παραδείγματα θέρετρου που παρήκμασε σε δημοτικότητα λόγω ακατάλληλης και απεριόριστης ανάπτυξης. Άλλο ένα παρόμοιο παράδειγμα είναι αυτό της Calvia, στη Μαγιόρκα, ενός από τα νησιά Balearic στην Μεσόγειο. Ωστόσο, υπάρχει μια σημαντική διαφορά – η Calvia (μελέτη περιπτώσεως 55) αποτελεί ταυτόχρονα παράδειγμα πετυχημένου έργου ανάπλασης.

Μέσα σε λιγότερα από 50 χρόνια, το θέρετρο μετατράπηκε σε υποβαθμισμένη αγορά, έναν κατεστραμμένο προορισμό και παρ' όλα αυτά κατόρθωσε να αντιστρέψει αυτή τη πορεία παρακμής χάρη στις άμεσες ενέργειες των τουριστικών αρχών των νήσων Balearic και της τοπικής τουριστικής βιομηχανίας, σε συνδυασμό με την πίεση των διεθνών tour operators. Σήμερα, η Calvia είναι ο πλουσιότερος τουριστικός δήμος σ' ολόκληρη την Ισπανία, προσελκύοντας περισσότερους από 2.5 εκατομμύρια επισκέπτες κάθε χρόνο.

Η πολιτική ηγεσία από τον τοπικό δήμο παρείχε την καθοδήγηση και το όραμα. Με τα στοιχεία αυτά, η Calvia οδηγήθηκε στην ανάπτυξη νέων στρατηγικών ενώ το θέρετρο ήταν ακόμη βιώσιμο, υποβασταζόμενο

από μια διαφανή δομή και μια πετυχημένη συνεργασία. Μια ομοσπονδία ξενοδοχείων σ' ολόκληρο το νησί ήταν η ισχυρή δύναμη στη δημιουργία αυτής της νέας, δυναμικής και εστιασμένης τουριστικής βιομηχανίας. Όλοι εμπλέκονταν σ' αυτή την ανάπτυξη, τοπικοί κάτοικοι, επιχειρήσεις και συμβούλια, τοπική και εθνική κυβέρνηση και η Ευρωπαϊκή Ένωση. Μια κοινή απόφαση λήφθηκε για τη βελτίωση της υποδομής του θέρετρου και των προτύπων των καταλυμάτων. Μια βιώσιμη προσέγγιση που εμπνεύστηκε από το Agenda 21 του Ρίο ντε Τζανέιρο υιοθετήθηκε περιθάλποντας τον αστικό προγραμματισμό, την περιβαλλοντική προστασία και τη συντήρηση της τοπικής κουλτούρας και της ποιότητας ζωής. Αυτό επιτεύχθηκε με την αναδιοργάνωση της ροής επισκεπτών, την ανάκτηση της παραλιακής περιοχής, τον καθαρισμό των συνωστισμένων αστικών κέντρων και ακόμη και την κατεδάφιση αντιαισθητικών ξενοδοχείων και την μετατροπή των χώρων σε πάρκα.

#### • Ανάπλαση ενός κουρασμένου θέρετρου της Μάλτας

Η μελέτη περιπτώσεως 62 αφορά την αναβάθμιση και ενίσχυση του Silema και του St Julian's στη Μάλτα, άλλο ένα Μεσογειακό νησί. Η περιοχή είναι πολύ δημοφιλής και τουριστική αλλά η εικόνα της έχει επιδεινωθεί με την πάροδο των χρόνων λόγω έλλειψης προσεκτικού προγραμματισμού και υπερβολικών κατασκευών. Αν και η χρηματοδότηση για την αναβάθμιση (που αφορούσε κατά κύριο λόγο τις υποδομές και όχι τα ξενοδοχεία κ.λπ.) προήλθε από την κυβέρνηση, όλοι οι ενδιαφερόμενοι φορείς τόσο από το δημόσιο όσο και από τον ιδιωτικό τομέα εμπλέκονταν στον προγραμματισμό της ανάπτυξης του θέρετρου μέσω της Επιτροπής Ανάπλασης Silema και St Julian's (Silema and St Julian's Embellishment Committee).

Η προσέγγιση της επιτροπής στα έργα ανάπτυξης θέρετρων / πόλεων αποδείχθηκε επιτυχής και σε άλλες χώρες ακόμη και σε περιπτώσεις όπου απουσίαζε η οικονομική συμβολή του ιδιωτικού τομέα. Οι τοπικές εταιρείες ιδιωτικού τομέα είναι πρόθυμες να παρέχουν πείρα και άλλους πόρους αφού μπορούν να ελπίζουν σε σημαντικές βελτιώσεις και στις δικές τους επιχειρήσεις από την ανάπτυξη των θέρετρων. Παραδείγματα περιλαμβάνουν την ανάπτυξη του λιμανιού της Μπαρσελόνα και της Τσάιναταουν και άλλων εθνικών περιοχών της Σιγκαπούρης.

#### • Ανάπλαση ιστορικών περιοχών της Μάλτας

Μία παρόμοια μελέτη περιπτώσεως που προέρχεται επίσης από την Μάλτα είναι αυτό του έργου της προκουμαίας Cottonera. Η Cottonera αποτελείται από τις τρεις πόλεις της Vittoriosa, της Senglea και της Cospicua. Είναι μια ιστορική περιοχή με μεσαιωνικές οχυρώσεις, μαγευτικά κτίρια και μνημεία. Η περιοχή χρειάζεται ωστόσο απεγνωσμένα ανάπτυξη λόγω του υψηλού επιπέδου εγκατάλειψης και κοινωνικών προβλημάτων που αντιμετωπίζει. Το πρόγραμμα ανάπτυξης αναζητά τον τρόπο επίλυσης τέτοιων προβλημάτων προτείνοντας αναπτύξεις κατά μήκος της προκουμαίας δημόσιας ιδιοκτησίας που ενώνει τις τρεις πόλεις. Εκτός από την πρόταση για χρήσεις γραφείων και οικοπέδων, το πρόγραμμα ανάπτυξης επιτρέπει επίσης τη δημιουργία τουριστικών εγκαταστάσεων όπως μια μαρίνα για γιοτ, τουριστικά καταλύματα, αρκετά θεματικά εστιατόρια, ψυχαγωγικές εγκαταστάσεις, δημόσιοι κήποι και η ανάπτυξη ιστορικών κτιρίων ως αξιοθέατα.

Αξίζει να αναφερθεί επίσης η περίπτωση της ανάπτυξης και αποκατάστασης του οχυρού Rinella στην Kalkara της Μάλτας (μελέτη περιπτώσεως 58). Αν και η περιοχή δεν καταστράφηκε από τον τουρισμό (αποτελεί περισσότερο ένα χώρο εθνικής κληρονομιάς που παραμελήθηκε) αναμένεται να προσελκύσει ξένους τουρίστες μετά την ολοκλήρωση της ανάπτυξής της, γεγονός που θα δημιουργήσει νέες θέσεις εργασίας και πηγές εισοδήματος για την περιοχή.

### Κοινοτική ανάπτυξη

Η οικονομική και κοινωνική ευημερία των τοπικών κοινοτήτων αποτελεί θέμα που εμφανίζεται συχνά κατά καιρούς στις μελέτες περιπτώσεων που παρουσιάζονται σ' αυτή την έρευνα. Τα περισσότερα από τα έργα και τις πρωτοβουλίες που παρουσιάζονται αφορούν επίσης την κουλτούρα και την εθνική κληρονομιά και / ή την περιβαλλοντική προστασία ενώ ένας αριθμός από αυτά συνδέεται με την ανάπτυξη του

αγροτουρισμού. Όλα αυτά τα ξεχωριστά θέματα είναι σημαντικά για το γενικό θέμα της βιωσιμότητας και είναι προφανές ότι οι διάφοροι εμπλεκόμενοι φορείς αισθάνονται πως το θέμα πρέπει να επιλυθεί μέσω συνεργασίας. Οι τοπικές κοινότητες δεν αποτελούν πλέον απλή ευθύνη των κυβερνήσεων.

#### • **NACOBTA, Σύνδεσμος κοινοτικού τουρισμού Namibia**

Η δημιουργία ενός συνδέσμου κοινοτικού τουρισμού, του NACOBTA στη Namibia (μελέτη περιπτώσεως 7) αποτελεί καλό παράδειγμα των αναπτυσσόμενων προσπάθειών των τοπικών αρχών να προασπίσουν τις δικές τους υποθέσεις και να προάγουν τη χρήση των φυσικών και πολιτισμικών πόρων ως τουριστικά αξιοθέατα βοηθώντας στην απόκτηση οικονομικών οφελών.

Τα κοινοτικά έργα στην Αφρική που υποβλήθηκαν στα πλαίσια της μελέτης του WTOBC περιλαμβάνουν το έργο κοινότητας νήσου Lekhubu στην Μποτσουάνα (μελέτη περιπτώσεως 4), το πολιτισμικό χωριό Swazi στην Swaziland (μελέτη περιπτώσεως 10) και το πολιτισμικό χωριό Zuma Rock στην Νιγηρία (μελέτη περιπτώσεως 11).

#### • **Πολιτισμικό χωριό Zuma Rock, Νιγηρία**

Το έργο Zuma Rock είναι ασυνήθιστο επειδή δημιουργείται ουσιαστικά με ιδιωτικά κονδύλια ενώ τα περισσότερα παρόμοια έργα ξεκινούν τουλάχιστον από κυβερνήσεις ή οργανισμούς υποστήριξης. Το έργο σκοπεύει να δράσει ως καταλύτης για την ανάπτυξη του αγροτικού τουρισμού σε όλη τη Νιγηρία, γεγονός που θα μπορούσε να διευρύνει τις ευκαιρίες εργασίας για τους ντόπιους κατοίκους και έτσι να βοηθήσει στην απαλοιφή της φτώχειας.

#### • **Κοινοτικό έργο νήσου Lekhubu, Μποτσουάνα**

Η νήσος Lekhubu, η οποία έχει ανακηρυχθεί εθνικό μνημείο λόγω της φυσικής μοναδικότητάς της και της πολιτισμικής της σημασίας για τους ντόπιους κατοίκους, αποτελεί εξέχον χαρακτηριστικό της μεγάλης έκτασης της Sua Pan που περιβάλλεται από γιγάντια δέντρα μπαομπάμπ. Η κυβέρνηση της Μποτσουάνα, μέσω του Σχεδίου Εθνικής Ανάπτυξης, ζήτησε την διαφοροποίηση της οικονομίας και τη στροφή από την εξάρτηση στην εξόρυξη διαμαντιών στην ανάπτυξη πιθανών τομέων όπως ο τουρισμός. Το Εθνικό Μουσείο Μποτσουάνα (Botswana National Museum – BNM) σχεδίασε γι' αυτό το λόγο ένα πρόγραμμα υποστήριξης των τοπικών κοινοτήτων, των ιδιωτικών εταιρειών, των τουριστικών πρακτόρων, των γαιοκτημόνων και των οικονομικών τραστ.

Στόχος του προγράμματος είναι η διευκόλυνση της εδραίωσης έργων στη θέση ή κοντά στους χώρους και τα μνημεία. Τα έργα υποστηρίζονται εφ' όσον οι υπηρεσίες και οι δραστηριότητές τους ενισχύουν τον στόχο του BNM που δεν είναι άλλος από την «προστασία, συντήρηση και διατήρηση των πολιτισμικών, ιστορικών και φυσικών πόρων για ψυχαγωγικούς και εκπαιδευτικούς σκοπούς» καθώς και η ενθάρρυνση της εξουσιοδότησης του πολίτη. Το έργο της νήσου Lekhubu ικανοποιεί όλα τα καθορισμένα κριτήρια.

#### • **Έργα αγροτουρισμού**

Δύο έργα αγροτικού τουρισμού, τοποθετημένα σε τελείως διαφορετικά τμήματα του κόσμου, επιδεικνύουν τον τρόπο που η συνεργασία δημόσιου και ιδιωτικού τομέα μπορεί να προκαλέσει την ανάπτυξη του τουρισμού σε αγροτικές περιοχές, παρέχοντας μια εναλλακτική πηγή εισοδήματος για τους κατοίκους καθώς και αποθαρρύνοντας την μετακόμιση στις πόλεις. Και τα δύο αποτελέσματα συμβάλλουν στην βελτίωση του τελικού τουριστικού προϊόντος της χώρας.

#### • **Quindío, Κολομβία**

Κατά τη διάρκεια της κρίσης του καφέ στις αρχές του 1990, η περιοχή παραγωγής καφέ της Κολομβίας προσβλήθηκε πολύ και συγκεκριμένα η περιοχή του Quindío, 30 χιλιόμετρα έξω από την Bogota, η οποία υπέφερε από σημαντική μείωση κερδών. Οι διαχειριστές των φυτειών καφέ αποφάσισαν να τις μετατρέψουν σε τουριστικό αξιοθέατο (μελέτη περιπτώσεως 30). Μετά την εφαρμογή ενός σχεδίου συνεργασίας μεταξύ των τοπικών αρχών και των ιδιοκτητών των φυτειών, τα τελευταία εννέα χρόνια το

έργο παρουσίασε πολύ θετικά αποτελέσματα.

Ο αγροτουρισμός δημιουργήθηκε σε μια περιοχή όπου πριν δέκα χρόνια ο τουρισμός γενικά ήταν παντελώς άγνωστος. Το σημαντικότερο είναι ότι τα κέρδη από τον αγροτουρισμό στο Quindio κυμαίνονται περίπου στα ίδια ύψη με τα κέρδη από τις φυτείες του καφέ ενώ υπάρχουν νέα σχέδια για την δημιουργία θεματικών πάρκων όπως το Εθνικό Πάρκο Καφέ (National Coffee Park) και ένα Εθνικό Πάρκο Αγροκουλτούρας (National Park of Agro-culture).

#### • Η ανάπτυξη του αγροτικού τουρισμού στην Κύπρο

Το πρόγραμμα ανάπτυξης του αγροτικού τουρισμού στην Κύπρο (μελέτη περιπτώσεως 59) ξεκίνησε το 1991 με σκοπό την ανάπλαση των χωριών. Συνδυάζει τουριστικούς στόχους με κοινωνικοοικονομικά, πολιτισμικά και περιβαλλοντικά ζητήματα και αναμένεται να αναζωογονήσει τη λιγότερο γνωστή εξοχή της Κύπρου.

Κεντρική ιδέα αυτού του έργου είναι η ανακαίνιση παραδοσιακών οικιών σε ορεινά βουνά και η μετατροπή τους για τουριστική χρήση είτε ως εγκαταστάσεις καταλυμάτων είτε ως εστιατόρια, καταστήματα χειροτεχνίας και χώροι εκδηλώσεων. Ταυτόχρονα, εκτιμάται ότι αν το έργο είναι επιτυχές μακροπρόθεσμα θα μπορούσε να βοηθήσει στην καλύτερη εποχιακή και γεωγραφική εξάπλωση του τουρισμού στην Κύπρο, προφυλάσσοντας πάντα το περιβάλλον.

### **Περιβαλλοντική Προστασία / Ενίσχυση**

Η προστασία του περιβάλλοντος και των φυσικών πόρων μιας χώρας έχει γίνει θέμα κεντρικής σημασίας σε πολλά μέρη του κόσμου, απασχολώντας όχι μόνο τις κυβερνήσεις αλλά και τον ιδιωτικό τομέα. Η επιχειρηματική κοινότητα αναγνωρίζει ότι αν δεν προστατευτεί το περιβάλλον (και κατά προτίμηση αν δεν ενισχυθεί) τα αξιοθέατα και τα πλεονεκτήματα που προσπαθεί να προωθήσει θα καταστραφούν.

#### • Πρωτοβουλίες ανά τουριστική βιομηχανία

Οι τομείς της τουριστικής βιομηχανίας αναπτύσσουν δικές τους πρωτοβουλίες για την προώθηση πρακτικών λειτουργίας φιλικών ως προς το περιβάλλον. Η Διεθνής Περιβαλλοντική Πρωτοβουλία Ξενοδοχείων (International Hotels Environment Initiative – IHEI) (μελέτη περιπτώσεως 78) αποτελεί ένα τέτοιο παράδειγμα. Οι κύριοι στόχοι της είναι η ενίσχυση της περιβαλλοντικής πληροφόρησης στον κλάδο των ξενοδοχείων, η ανάπτυξη συγκεκριμένων περιβαλλοντικών πληροφοριών ανά ξενοδοχείο, η ικανότητα εφαρμογής περιβαλλοντικών προγραμμάτων απ' όλα τα ξενοδοχεία ανεξαρτήτως μεγέθους, η προώθηση καλών πρακτικών σε διεθνές επίπεδο μέσω συνεργασίας με ξενοδοχειακούς συνδέσμους, κυβερνήσεις, NGO και τουριστικά σώματα και η ικανότητα του ξενοδοχειακού τομέα να τοποθετηθεί σε καίριο σημείο στη βιώσιμη ανάπτυξη εντός του τουριστικού κλάδου και να εργαστεί με συνεργάτες που μπορούν να πολλαπλασιάσουν την έκταση και επίδραση του IHEI.

Οι εθνικοί σύνδεσμοι του κλάδου έχουν διαδραματίσει επίσης σημαντικό ρόλο στην ενθάρρυνση των θετικών περιβαλλοντικών πρακτικών, όπως είναι για παράδειγμα η ανάπτυξη εργοστασίων για την απόρριψη υγρών λυμάτων σε πόλεις. Σε μια τέτοια περίπτωση, στο Όκλαντ της Νέας Ζηλανδίας, οι τοπικές αρχές ανέθεσαν σε εξωτερικούς συνεργάτες την συγκομιδή απορριμμάτων από ξενοδοχεία στα ίδια τα ξενοδοχεία.

Οι μεγάλοι tour operators εμπλέκονται επίσης ολοένα και συχνότερα στην προστασία του φυσικού περιβάλλοντος των προορισμών στους οποίους μεταφέρουν τους τουρίστες και έχουν ξεκινήσει να ενθαρρύνουν την ταξιδιωτική φιλανθρωπία. Η φιλοσοφία των Ειδικών Εκδρομών Lindblad (Lindblad Special Expeditions) (μελέτη περιπτώσεως 24) είναι η δημιουργία στενών σχέσεων συνεργασίας με τις κυβερνήσεις και τους τοπικούς μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς και η παροχή συμβουλών από τις τοπικές κοινότητες όσον αφορά οικονομικά, περιβαλλοντικά και τουριστικά θέματα. Η εταιρεία είναι χορηγός της περιβαλλοντικής εκπαίδευσης και καθοδηγεί εκπαιδευτικά προγράμματα στους προορισμούς που

εξυπηρετεί, χρησιμοποιεί τοπικούς πωλητές και τοπικά τρόφιμα και προσκαλεί τους προμηθευτές της να ακολουθούν περιβαλλοντικά υπεύθυνες πρακτικές.

#### • Galapagos Conservation Fund – GCF

Το Galapagos Conservation Fund – GCF, που ιδρύθηκε το 1997 σχεδιάστηκε με σκοπό την υποστήριξη των προσπάθειών συντήρησης των νησιών, τα οποία αποτελούν το σπίτι μερικών από τις πιο ασυνήθιστες μορφές άγριας ζωής. Η πηγή των πόρων του GCF είναι οι δωρεές που γίνονται από τους πελάτες του. Στην προσπάθεια πειθούς των πελατών για να συμβάλλουν στις προσπάθειές του, το Lindblad ανέπτυξε μια πλήρη στρατηγική επικοινωνιών. Πριν το πλοίο του φτάσει στα Galapagos, ειδικοί με εκτεταμένες γνώσεις για την φυσική και πολιτιστική ιστορία του νησιού προετοιμάζουν τους επιβάτες για την εμπειρία που θα ζήσουν μέσω μιας σειράς προβαλλόμενων ταινιών στο πλοίο, προβολής σλάιντ και ομιλιών.

Οι γνώσεις των ταξιδιωτών για το μοναδικό αυτό περιβάλλον εμπλουτίζονται με την από πρώτο χέρι έκθεσή τους σε αυτό, με εκδρομές στην ακτή, υποβρύχιες καταδύσεις και αλληλεπιδράσεις με τους τοπικά εκπαιδευμένους ισημερινούς νατουραλιστές. Η εκπαίδευση και η πείρα του χώρου καλλιεργούν ένα συναισθηματικό δέσιμο με τον προορισμό και οι επισκέπτες αφοσιώνονται περισσότερο στη συντήρησή του.

#### • Μελέτες περιπτώσεων απ' όλο τον κόσμο

Τα περιβαλλοντικά έργα / πρωτοβουλίες που παρουσιάζονται στην παρούσα έρευνα αντικατοπτρίζουν συνεργασίες δημοσίου και ιδιωτικού τομέα σε όλες τις ηπείρους του κόσμου. Στην Λατινική Αμερική παραδείγματα περιλαμβάνουν την συντήρηση του Πάρκου Ejidal-San Nicola στο Μεξικό Σίτυ (μελέτη περιπτώσεως 12), το έργο της παραλίας Caribe River-Medina στο Sucre State της Βενεζουέλας (μελέτη περιπτώσεως 19) και την φυσική περιήγηση και πεζοπορία στο Carriacou της Γρενάδας (μελέτη περιπτώσεως 27).

Υπάρχουν δύο μελέτες περιπτώσεων από την Αφρική (εκτός από αυτά που ήδη αναφέρθηκαν στην παράγραφο της τοπικής ανάπτυξης κοινοτήτων), το έργο συντήρησης Ingwesi-Lena Downs (μελέτη περιπτώσεως 1) στην Laikipia της Κένυας και το έργο συντήρησης Joazani-Chwaka Bay (μελέτη περιπτώσεως 3) στην Ζανζιβάρη της Τανζανίας. Παραδείγματα από την Ασία περιλαμβάνουν το έργο ιστοπλοΐας στο Εθνικό Πάρκο Wakatobi της Νοτιοανατολικής Sulawesi στην Ινδονησία (μελέτη περιπτώσεως 34) και το έργο εδαφών με μεγάλη υγρασία στην Σρι Λάνκα (μελέτη περιπτώσεως 75).

Η επιτυχία όλων αυτών των έργων βασίστηκε ή θα βασιστεί στη συνεργασία μεταξύ του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα και συγκεκριμένα στους ντόπιους, η διαβίωση και η γενική ευημερία των οποίων κινδυνεύουν. Αντλώντας στοιχεία από τα μαθήματα που πήραν οι οργανωτές της φυσικής περιήγησης στο Carriacou της Γρενάδας, μπορούν να επιτευχθούν πολλά με τη συμμετοχή ολόκληρης της κοινότητας. Η οικονομική ανάπτυξη μπορεί έτσι να ενισχυθεί και το περιβάλλον να συντηρηθεί για τις μελλοντικές γενιές.

#### • Έργο συντήρησης Ingwesi-Lewa, Κένυα

Το έργο συντήρησης Ingwesi-Lewa Downs είναι ένα πρόγραμμα κοινωνικής και επιχειρηματικής ανάπτυξης που προσπαθεί να προάγει και να χρηματοδοτήσει βιώσιμα επωφελή έργα που θα κάνουν χρήση των πόρων που σχετίζονται με την άγρια ζωή στην περιοχή. Οι ντόπιοι έχουν ενθαρρυνθεί να αναμιχθούν στον τουρισμό ως δραστηριότητα οικονομικής ανάπτυξης, επιτρέποντάς τους να απολαμβάνουν και να έχουν μέγιστη διατήρηση τουριστικών οφελών. Τα έργα περιλαμβάνουν την ανάπτυξη και λειτουργία καταφύγιου, κλινικής, σχολείων, εγκαταστάσεων βοοειδών, παροχής νερού κι οργανώσεων υποτροφιών.

#### • Έργο Johani-Chwaka Bay, Ζανζιβάρη

Το έργο Jozani-Chwaka Bay ξεκίνησε μετά την Σύνοδο Κορυφής της Γης στο Ρίο το 1992, στην οποία υπογραμμίστηκαν τα προβλήματα της περιβαλλοντικής προστασίας και της συντήρησης της βιο-ποικιλίας. Το Jozani είναι μια περιοχή πλούσια σε σπάνια και ενδημικά είδη άγριας φύσης, ωστόσο οι βιολογικοί του πόροι αποτελούσαν αντικείμενο εκμετάλλευσης πέραν των βιώσιμων ορίων. Ήταν κατανοητό ότι

χρειάζονταν μεγάλες προσπάθειες για να αντιμετωπιστούν οι ανησυχίες των τοπικών κοινοτήτων σχετικά με τη μελλοντική τους διαβίωση, αφού η ανασφάλεια σχετικά με τις μελλοντικές πηγές εισοδήματος ήταν ο κύριος λόγος των παράνομων πρακτικών. Ο κύριος στόχος του έργου ήταν να διασφαλιστεί η μελλοντική διαβίωση των ντόπιων, στοιχείο που με τη σειρά του θα βοηθούσε στη μείωση της εκμετάλλευσης των βιολογικών πόρων και άρα θα συνέβαλλε στην ενίσχυση της συντήρησης της βιο-ποικιλίας.

Από την έναρξη του έργου, οκτώ χωριά με συνολικό πληθυσμό περισσότερους από 15.000 κατοίκους συμμετείχαν ενεργά σε αυτό, συντηρώντας και διαχειριζόμενα το δάσος και τους πόρους άγριας φύσης. Το έργο λειτουργεί από το 1995 και αναμένεται να συνεχιστεί για τουλάχιστον τρία ακόμη χρόνια.

Μετά την ολοκλήρωση του έργου και αφού συσταθούν οι συμβάσεις τοπικής διαχείρισης χρήσης της γης, οι κοινότητες θα έχουν πλήρη δύναμη να διαχειρίζονται οι ίδιες τους πόρους τους με νόμιμη υποστήριξη.

#### • Έργο Εθνικού Πάρκου Ejidal San Nicolas, Μεξικό Σίτυ

Ο γενικός στόχος του έργου Ejidal San Nicolas ήταν η σύνδεση του οικολογικού τουρισμού με πραγματικά έργα συντήρησης και κοινωνικής ανάπτυξης σε μια από τις πιο πυκνοκατοικημένες περιοχές του πλανήτη, το Μεξικό Σίτυ. Οι κύριοι στόχοι ήταν να αποφευχθεί η αστική ανάπτυξη εις βάρος του δάσους και των περιοχών συντήρησης που καταλαμβάνουν περίπου το 58% της συνολικής περιοχής του Μεξικό Σίτυ νοτιοδυτικά, να εξασφαλιστούν οικονομικά και κοινωνικά οφέλη, να ενδυναμωθούν οι τοπικές κοινότητες που περιβάλλουν το πάρκο ώστε να διαχειρίζονται οι ίδιες το έργο και να εξασφαλίσουν τα παραπάνω οφέλη (συμπεριλαμβάνοντας νέες θέσεις εργασίας για τους ντόπιους) και να γίνει σωστή χρήση των κονδυλίων με επένδυση στη συντήρηση από τη κυβέρνηση, τον ιδιωτικό τομέα και την κοινότητα σε στενή συνεργασία μεταξύ των τριών αυτών τομέων.

#### • Παραλία Caribe River-Medina, Βενεζουέλα

Το πρόγραμμα της παραλίας του Caribe River-Medina ξεκίνησε ως αντίδραση στις φήμες ότι η μη δομημένη ανάπτυξη απειλούσε την περιοχή. Οι υπεύθυνες αρχές του τουρισμού και του περιβάλλοντος συνέπραξαν για να αναπτύξουν μια στρατηγική ρύθμισης και διαχείρισης της ανάπτυξης του τουρισμού, η οποία αργότερα μετατράπηκε σε δημοτικό νόμο. Ο κύριος στόχος της στρατηγικής που δημιουργήθηκε σε συνεργασία με τον τοπικό ταξιδιωτικό και τουριστικό κλάδο και όλους τους εμπλεκόμενους φορείς ήταν ο σχεδιασμός μελλοντικής ανάπτυξης του οργανωμένου τουρισμού στην περιοχή εξασφαλίζοντας τη βιώσιμη ανάπτυξη και την παροχή οικονομικών και κοινωνικών οφελών στην τοπική κοινότητα.

#### • Πρωτοβουλία θαλάσσιου πάρκου ιστιοπλοίας Wakatobi, Ινδονησία

Η θαλάσσια βιο-ποικιλία των Νήσων Wakatobi απειλείται ακόμη από καταστροφικές πρακτικές ψαρέματος. Οι πρακτικές αυτές περιλαμβάνουν ψάρεμα με κυανίδιο από μεγάλες εμπορικές εταιρείες για την αιχμαλώτιση ψαριών γένους *eriperhelus* και ναπολεόντειων ψαριών για το εμπόριο των εστιατορίων επιπρόσθετα με περιστασιακό ψάρεμα με δυναμίτη που ασκείται από τους ντόπιους Bajau.

Η πρωτοβουλία του Εθνικού Πάρκου ιστιοπλοίας σχεδιάστηκε για τη βελτίωση της τουριστικής εμπειρίας των τουριστών που διασχίζουν το θαλάσσιο πάρκο με σκάφος, ώστε να παραμένουν περισσότερο και να αποφέρουν μεγαλύτερα κέρδη στο πάρκο. Αυτό με τη σειρά του μειώνει την εξάρτηση των ντόπιων από το ψάρεμα με δυναμίτη κ.λπ. και βοηθά στην προστασία των φυσικών πόρων του πάρκου.

#### • Διαχείριση πόρων εδαφών υγρασίας Σρι Λάνκα

Η ανάπτυξη, διαχείριση και σοφή χρήση των φυσικών πόρων εδαφών υγρασίας (με βάση το σχέδιο ενοποίησης ζωνών χρήσης γης) ήταν ο κύριος στόχος του έργου ενοποιημένης διαχείρισης πόρων στη Σρι Λάνκα. Το έργο έχει συμπεριλάβει ως σήμερα την προετοιμασία γης για βιομηχανική εξέλιξη, την ίδρυση ενός κέντρου οικολογικού τουρισμού με εγκαταστάσεις ερμηνείας και ψυχαγωγίας και κοινοτική ανάπτυξη. Οι μακροπρόθεσμες προθέσεις είναι η δυναμική ανάμιξη της τοπικής κοινότητας και του εμπορικού κέντρου επισκεπτών θα βοηθήσουν στην εξασφάλιση οικονομικών και περιβαλλοντικών και πολιτισμικών οφελών.

## Προστασία πολιτισμού και εθνικής κληρονομιάς

Η ενθάρρυνση των ντόπιων να διατηρήσουν θετικό ενδιαφέρον για την πολιτισμική τους κληρονομιά (στην οποία περιλαμβάνονται γλώσσες, έθιμα, παραδόσεις, χοροί, τραγούδια, φολκλόρ, τέχνες και χειροτεχνία και τελετές) θεωρείται σημαντικό μέσο διατήρησης των αρχαίων εθίμων και έμπνευσης αίσθησης περηφάνιας στους ντόπιους. Είναι επίσης σημαντικό μερικές χώρες να αναπτύξουν τον τουρισμό, ανάπτυξη που με τη σειρά της δημιουργεί θέσεις εργασίας και νέες πηγές εισοδήματος. Οι σημερινοί ταξιδιώτες προβάλλουν ολοένα και περισσότερες απαιτήσεις στην αναζήτηση νέων τύπων διακοπών. Ενδιαφέρονται περισσότερο για αυθεντικές πολιτισμικές εμπειρίες όπως αυτές που αναπτύσσονται στο Zuma Rock της Νιγηρίας ή τη Swaziland.

Το πολιτισμικό χωριό Zuma Rock της Νιγηρίας αφορά την ανάπτυξη 30 εκταρίων γης που θα περιλαμβάνουν εγκαταστάσεις καταλυμάτων σε ένα αυθεντικό περιβάλλον Αφρικάνικου χωριού, μια τουριστική βιομηχανία αγροικών που θα διαχειρίζονται οι χωρικοί (κυρίως κατασκευή κεραμικών), μια πλατεία για πολιτισμικές εκδηλώσεις, δραστηριότητες σχετιζόμενες με τον οικολογικό τουρισμό, ένα κεντρικό εστιατόριο και όλες τις απαραίτητες εγκαταστάσεις.

### • Έργο πολιτισμικού χωριού Swazi, Swaziland

Το έργο του Swaziland ξεκίνησε από μία εντολή της Επιτροπής Εθνικής Διαχείρισης Swazi (Swazi National Trust Commission – SNTC) για τη προστασία της πολιτισμικής κληρονομιάς του Swaziland εκ μέρους του έθνους των Swazi καθώς και για την παροχή επιπρόσθετων τουριστικών εγκαταστάσεων στο Swaziland. Το πολιτισμικό χωριό αποτελεί μια συλλογή από παραδοσιακές καλύβες Swazi που σχηματίζουν το χωριό. Οι καλύβες χρησιμοποιούνται για την επίδειξη της προ-βιομηχανικής αρχιτεκτονικής δομής των κατοικιών του λαού Swazi, της καθημερινής τους ζωής και των πολιτισμικών τους παραδόσεων.

Το έργο ξεκίνησε ως πρωτοβουλία της κυβέρνησης και της κοινότητας των Swazi, σε αναγνώριση του γεγονότος ότι η πρωτότυπη κουλτούρα των Swazi διέτρεχε τον κίνδυνο αλλοίωσης ή και κίνδυνο να ξεχαστεί εξαιτίας των διεθνών επιρροών σε ολόκληρη την ήπειρο.

Η κυβέρνηση σε συνεργασία με το SNTC χρησιμοποίησε κονδύλια της Ευρωπαϊκής Ένωσης για να ξεκινήσει ένα έργο που θα ωφελούσε τις γειτονικές κοινότητες μέσω της δημιουργίας νέων θέσεων εργασίας και θα παρείχε ένα χώρο για τη δημιουργία και επίδειξη χειροτεχνιών καθώς και την παρουσίαση ζωντανών πολιτισμικών παραστάσεων.

### • Baltit Fort, Πακιστάν

Άλλο ένα εξαιρετικό παράδειγμα συνεργασίας δημοσίου και ιδιωτικού τομέα σε έργο προστασίας πολιτισμικής κληρονομιάς είναι η αποκατάσταση του οχυρού Baltit στην κοιλάδα Hunza του βόρειου Πακιστάν, ένα έργο που έχει κερδίσει πολλά βραβεία και επαίνους (μελέτη περιπτώσεως 73). Το έργο που ξεκίνησε από το Aga Khan Trust, περιλάμβανε την ανάπτυξη ενός μουσείου και ενός πολιτισμικού κέντρου. Αν η ευαίσθητη δομή του οχυρού κατέρρεε η κοιλάδα Hunza θα έχανε το διάσημο σήμα κατατεθέν της και ένα σημαντικό μέρος της πολιτισμικής της ταυτότητας. Ο προγραμματισμός και η συντήρηση του οχυρού ξεκίνησαν το 1990 και χρειάστηκαν περίπου έξι χρόνια για την ολοκλήρωση του έργου. Σε όλα τα στάδια του έργου συντήρησης, κύριος στόχος ήταν η διατήρηση του ιστορικού χαρακτήρα και της εμφάνισης του οχυρού.

Οι άνθρωποι της κοιλάδας Hunza αισθάνονται περηφάνια για το περιβάλλον τους και έχουν τα απαραίτητα κίνητρα για να συντηρήσουν την πολιτισμική τους κληρονομιά, τη παραδοσιακή μουσική και τους χορούς, τις παλιές τέχνες και χειροτεχνίες και τους ιστορικούς οικισμούς. Το έργο επέφερε οικονομική ευημερία στους κατοίκους της περιοχής.

### • Πεζοπορία με λάμα στο Περού

Στόχος του έργου πεζοπορίας με λάμα στο Περού (μελέτη περιπτώσεως 25) ήταν η οργάνωση μιας

πεζοπορίας που θα αφορούσε την ιστορία προ των Ίνκας από το Olleros στο Chavin με λάμα. Οι Huantar θα επιδείκνυαν τον τρόπο ζωής των ατόμων στις Άνδεις – τον πολιτισμό, τις ενδυμασίες, τη μουσική και τη παραδοσιακή τροφή συντηρώντας ταυτόχρονα το ορεινό περιβάλλον και την κληρονομιά των Άνδεων. Η χρηματοδότηση του έργου περιλάμβανε ένα διετές πρόγραμμα εκπαίδευσης και τεχνικής βοήθειας στους 12 «campesinos» (αγρότες λατινικής Αμερικής) που αποτελούν τον Σύνδεσμο Βοηθητικών Ορεινών Υπηρεσιών (Association of Auxiliary Mountain Services – ASAM) των περιοχών Olleros/Chavin.

- **Ο πολιτισμός ως τουριστικό αξιοθέατο στην Βαρκελώνη, την Ισπανία και την Βενετία της Ιταλίας**  
Η πολιτισμική κληρονομιά αποτελεί σημαντικό αξιοθέατο για τους τουρίστες του Δυτικού κόσμου ενώ οι προορισμοί προσπαθούν να αναπτύξουν πρωτοποριακά προϊόντα για την αύξηση των αφίξεων και εξόδων των επισκεπτών.

Η μελέτη περιπτώσεως 45 εξηγεί την ανάπτυξη μιας νεωτερικότητας διαδρομής τέχνης για τους τουρίστες στην Μπαρσελόνα – μια διαδρομή που θα προσφέρει πρόσβαση στο εσωτερικό πενήντα εκ των σημαντικότερων κτιρίων και μνημείων της νεωτερικότητας σχολής τέχνης, το καταλανό αντίστοιχο της Jugendstil ή της Art Nouveau.

Το έργο Ville Aperte (Open Villas) στην Βενετία της Ιταλίας (μελέτη περιπτώσεως 63) αποτελεί παρόμοια υπόθεση υπό την έννοια ότι παρέχει μια περιήγηση σε παραδείγματα της πολιτισμικής και ιστορικής κληρονομιάς της περιοχής, σε επαύλεις και τους περιβάλλοντες κήπους τους. Το γεγονός ότι αυτές οι επαύλεις είναι ακόμη κατοικήσιμες παρέχει επιπρόσθετη αξία για τους τουρίστες αφού τις καθιστά παραδείγματα ζωντανής ιστορίας.

- **Το έργο «Αναμνήσεις από το Μέλλον» (Memories of the Future) από την UNESCO**

Το έργο της Unesco «Αναμνήσεις από το Μέλλον» έχει περιληφθεί ως μελέτη περιπτώσεως (μελέτη περιπτώσεως 80) καθώς προβάλλει τη σημασία που καταλογίζεται σε ένα αριθμό μεγάλων φορέων του τουριστικού κλάδου στη συντήρηση των σημείων πολιτισμικής κληρονομιάς σ' όλο το κόσμο. Οι συνέταιροι του κλάδου έχουν επίσης αφοσιωθεί στα εξής σημεία:

- Εφαρμογή έργων για τη διαφύλαξη παγκόσμιων χώρων εθνικής και πολιτισμικής κληρονομιάς
- Ενίσχυση της ευθύνης των τουριστών ως προς τη προστασία και ενίσχυση των χώρων εθνικής κληρονομιάς
- Εξασφάλιση μεταφοράς των γνώσεων από τους ειδικούς του τουρισμού στους διευθυντές των χώρων.

### **Καινοτομίες / διαφοροποίηση / εμπλουτισμοί προϊόντων**

Οι μελέτες περιπτώσεων που υπογραμμίζουν παραδείγματα συνεργασίας του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα στην ανάπτυξη προϊόντων δείχνουν ότι η συνεργασία μεταξύ διαφορετικών φορέων συμβάλλει στην αυξημένη ενίσχυση, διαφοροποίηση και ανταγωνιστικότητα. Δεν αποτελεί απαραίτητα θέμα διευκόλυνσης αυξημένης χρηματοδότησης. Σε μερικά έργα, δεν εμπλέκονται καθόλου οικονομικοί πόροι. Σημαντικότερη είναι η αφοσίωση των αντιστοίχων φορέων όσον αφορά χρόνο και προσπάθεια.

- **Η βελτιωμένη συνεργασία ενίσχυσε την πρόταση της Βαρκελώνης**

Δύο μελέτες περιπτώσεων μας δείχνουν νέες καινοτομίες προϊόντων στην πόλη της Βαρκελώνης η οποία τα τελευταία οκτώ χρόνια (από το καλοκαίρι των Ολυμπιακών του 1992) έχει μετατραπεί σε έναν από τους δημοφιλέστερους Ευρωπαϊκούς προορισμούς σύντομων διακοπών. Η διαδρομή νεωτερικότητας τέχνης ης πόλης έχει ήδη αναφερθεί. Εκτός αυτού, οι πετυχημένες προσπάθειες των τοπικών αρχών και του τουριστικού κλάδου της Βαρκελώνης για την ανάπτυξη και ενίσχυση της προοπτικής της πόλης ως λιμανιού κρουαζιερόπλοιων τεκμηριώνονται στη μελέτη περιπτώσεως 46. Ο

βελτιωμένος συντονισμός μεταξύ των διάφορων φορέων βοήθησε στην υπερπήδηση της γραφειοκρατίας κατά τον χειρισμό των ταξιδιωτών που προέρχονται από τις Η.Π.Α., επιταχύνοντας έτσι τη μεταφορά των ίδιων και των αποσκευών τους στα κρουαζιερόπλοια.

Σημαντικότερο όφελος (και καθόλου αναμενόμενο αρχικά) παρουσίαζε η επίδραση του συνεταιρισμού στον τουρισμό της πόλης. Από το σύνολο των επιβατών που ξεκίνησαν ή ολοκλήρωσαν την κρουαζιέρα τους στην Βαρκελώνη, το 50% αυτών πέρασαν τουλάχιστον μία ακόμη νύχτα σε καταλύματα της πόλης. Η συνήθεια αυτή είχε προφανώς θετική επίδραση με αυξημένα κέρδη για εστιατόρια, καταστήματα κ.λπ.

#### • Αναβίωση της διαδρομής της Αγίας Οικογένειας στην Αίγυπτο

Άλλα παραδείγματα πρωτοποριακών προϊόντων περιλαμβάνουν την αναβίωση της διαδρομής της Αγίας Οικογένειας κατά την διαφυγή της στην Αίγυπτο πριν από 2000 χρόνια (μελέτη περιπτώσεως 69) – μια διαδρομή που περιλαμβάνει μερικά από τα πλέον ενδιαφέροντα τουριστικά αξιοθέατα στην χερσόνησο του Σινά.

Η αποκατάσταση του σπήλαιου Jeita στο Λίβανο (μελέτη περιπτώσεως 67) αξίζει επίσης να σημειωθεί. Το σπήλαιο ως φυσικό θαύμα είχε ήδη υποστεί σοβαρές φθορές κατά τη διάρκεια του πολέμου στο Λίβανο αλλά η αποκατάσταση και διαχείριση του χώρου ανατέθηκε σε εξωτερικούς συνεργάτες ιδιωτικής εταιρείας. Το σπήλαιο άνοιξε ξανά τις πύλες του στο κοινό το 1995 και από τότε έχει αναδειχθεί σε μεγάλο τουριστικό αξιοθέατο.

#### • Νέα προϊόντα κρουαζιέρων στην Ασία

Η συνεργασία δημοσίου και ιδιωτικού τομέα μπορεί επίσης να περιθάλψει βελτιώσεις ήδη υπαρχόντων προϊόντων. Η συνεργασία ανάμεσα στις τοπικές αρχές και τους υπεύθυνους κρουαζιέρων ήταν σημαντική για τη βελτίωση της υπηρεσίας και των προτύπων των κρουαζιέρων ποταμού Yangtze Presidential (μελέτη περιπτώσεως 44) για παράδειγμα.

Οι κρουαζιέρες στην Ινδική πολιτεία των νερών της Kerala (μελέτη περιπτώσεως 72) αναμένεται να αποτελέσουν ενισχυμένη τουριστική εμπειρία χάρη στις βελτιωμένες υπηρεσίες και εγκαταστάσεις που παρέχει η τοπική τουριστική βιομηχανία ενώ έγιναν δυνατές έπειτα από κονδύλια που παραχωρήθηκαν από την Επιτροπή Χρηματοδοτήσεων του Πανεπιστημίου της χώρας.

#### • Σαφάρι στην Αφρική

Η διαδρομή για σαφάρι διάρκειας τριών νυχτών και τεσσάρων ημερών που λαμβάνει χώρα κατά μήκος του δρόμου Mafiking, στη βορειοδυτική περιφέρεια της Νότιας Αφρικής (μελέτη περιπτώσεως 6) σχεδιάστηκε με σκοπό να βοηθήσει τους τουρίστες να εκτιμήσουν το φυσικό και πολιτιστικό τοπίο καθώς και να βιώσουν τα τοπικά έθιμα. Το ταξίδι, με ή χωρίς οδηγό, ξεκινάει από την Pretoria όπου υπογράφηκε η Συνθήκη Ανακωχής Άγγλων και Μπόερ το 1902 και συνεχίζει ακολουθώντας σχεδόν ολόκληρο τον χαλικοστρωμένο δρόμο με το πολύ τέσσερα οχήματα και δώδεκα συμμετέχοντες.

Εκτός από τις καινοτομίες και διαφοροποιήσεις προϊόντων, ένας αριθμός των υποβληθέντων μελετών περιπτώσεων που συμπεριλήφθηκαν στην αναφορά του WTOBC δηλώνουν τον τρόπο που η συνεργασία δημοσίου και ιδιωτικού τομέα μπορεί να βοηθήσει στη βελτίωση της ποιότητας της τουριστικής εμπειρίας. Οι προσπάθειες του Συνδέσμου Πωλητών Λιανικής της Σιγκαπούρης (Singapore Retailers Association) με την υποστήριξη του Τουριστικού Συμβουλίου Σιγκαπούρης (Singapore Tourism Board) να δημιουργηθεί ένα «κέντρο εξαιρετης λιανικής πώλησης» αποτελούν ένα τέτοιο παράδειγμα (μελέτη περιπτώσεως 37). Βελτιώνοντας την ποιότητα της εμπειρίας των αγορών, οι τουρίστες είναι πιθανότερο να ξοδέψουν χρήματα στη Σιγκαπούρη και να προσελκύσουν νέες αγορές.

- **Οι αγορές της Κυριακής ενισχύουν τον τουρισμό του Σάο Πάολο**

Η εντολή του Γραφείου Συνεδρίων και Επισκεπτών του Σάο Πάολο (Sao Paulo Convention & Visitors Bureau – SPCVB) είναι η προώθηση του Σάο Πάολο ως κύριο προορισμό ψυχαγωγίας και εκδηλώσεων και ειδικότερα μεγάλων συνεδρίων και συμβουλίων, επιχειρηματικών συναντήσεων, εμπορικών εκθέσεων και επιδείξεων και επαγγελματικών σεμιναρίων.

Το 1998 και μετά από πενταετείς προσπάθειες, το SPCVB πέτυχε την υπερψήφιση της νομοθεσίας που εξουσιοδοτούσε τη λειτουργία των καταστημάτων και την Κυριακή. Η προηγούμενη κυβέρνηση είχε απαγορεύσει την πώληση προϊόντων την Κυριακή ενώ αντίθετα στην πρόταση είχαν τοποθετηθεί και τα τοπικά εμπορικά σωματεία. Ωστόσο, το SPCVB ξεκίνησε μια μεγάλη εκστρατεία με την υποστήριξη διαφορετικών οργανισμών από τον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα, τονίζοντας τα διάφορα πλεονεκτήματα των ανοικτών καταστημάτων την Κυριακή για το Σάο Πάολο, πλεονεκτήματα που περιλάμβαναν αυξημένα κέρδη, δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και διασφάλιση εργασιών του υπάρχοντος προσωπικού.

Η Κυριακή είναι πλέον η δεύτερη πλέον δημοφιλής ημέρα αγορών μετά το Σάββατο, στην Βραζιλιανή πόλη. Το έργο δημιούργησε 4.500 νέες θέσεις εργασίας στα εμπορικά κέντρα της πόλης, αύξηση των πωλήσεων τον Ιούλιο του 1998 της τάξης του 6% σε σύγκριση με την ίδια περίοδο το 1997 και παρόμοια αύξηση των εργασιών του ξενοδοχειακού τομέα και άλλων σχετικών τουριστικών επιχειρήσεων. Η πρωτοβουλία προκάλεσε επίσης θετική κάλυψη από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης ενώ οι εφημερίδες ωφελήθηκαν από 52 ημέρες αυξημένης διαφήμισης.

- **Μείωση τουριστικής παρενόχλησης στο νησί της Γρενάδας στην Καραϊβική**

Με την αύξηση του τουρισμού στη Γρενάδα και ειδικότερα των κρουαζιέρων, πολλοί πωλητές κατέκλυσαν την κύρια παραλία (Grand Anse) παρουσιάζοντας τα εμπορεύματα και τις υπηρεσίες που προσέφεραν. Ο ισχυρός ανταγωνισμός ανάμεσα σε πωλητές που προωθούσαν παρόμοια προϊόντα κατέληξε στην παρενόχληση των τουριστών, ειδικά όσων έκαναν ηλιοθεραπεία ή βόλτες στην παραλία. Στόχος της πρωτοβουλίας (που αναφέρεται λεπτομερώς στη μελέτη περιπτώσεως 20) ήταν η απομάκρυνση και μεταφορά όλων των πωλητών στην Αγορά Μπαχαρικών & Χειροτεχνίας της Grand Anse (Grand Anse Spice & Craft Market) και η δημοσιοποίηση της ύπαρξης της αγοράς, ενθαρρύνοντας τους τουρίστες να κάνουν εκεί τις αγορές τους.

Η πρωτοβουλία στέφθηκε με επιτυχία. Οι πωλητές επιδεικνύουν τα προϊόντα τους πλέον με επαγγελματισμό και η εμπειρία των αγορών για τους τουρίστες είναι κατά πολύ βελτιωμένη. Το επίπεδο τουριστικής παρενόχλησης μειώθηκε σημαντικά και οι tour operators περιλαμβάνουν ολοένα και συχνότερα επισκέψεις στην αγορά στις εκδρομές τους, κάτι που παρέχει επιπρόσθετα κίνητρα στους πωλητές.

## **ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ**

Όπως αναφέρθηκε ήδη στο Κεφάλαιο 2, η ασφάλεια και η προστασία θεωρούνται εξαιρετικά σημαντικά στοιχεία από τους εκπροσώπους τόσο του δημοσίου όσο και του ιδιωτικού τομέα στον τουρισμό παρόλο που υποβλήθηκαν ελάχιστες μελέτες περιπτώσεων αυτού του τύπου στα πλαίσια της μελέτης του WTOBC. Επιπλέον, παρότι εμφανίζονται αυξημένες οι προσπάθειες των κυβερνήσεων σε άλλες χώρες να ελέγξουν τα ζητήματα ασφάλειας και προστασίας (συχνά σε συνεργασία με εκπροσώπους διαφορετικών κλάδων της τουριστικής βιομηχανίας, κυβερνητικών υπουργείων και τοπικών αρχών) δεν υπάρχουν ακόμη πολλές χώρες που να εφαρμόζουν ένα Εθνικό Σχέδιο Ασφάλειας & Προστασίας Τουρισμού (National Tourism Safety & Security Plan).

Η ασφάλεια και η προστασία, που αποτελούν απαραίτητα στοιχεία για την παροχή ποιοτικού τουρισμού, περιλαμβάνουν τα πάντα από το οργανωμένο έγκλημα έως τα συνηθισμένα πλημμελήματα αλλά και απειλές προς την υγεία, πολέμους, κοινωνικές διαμάχες και φυσικές καταστροφές. Τα ελαττώματα ή οι αδυναμίες στα πρότυπα ασφάλειας και προστασίας (π.χ. στην υγιεινή ή την πυροπροστασία στα ξενοδοχεία) ή η

έλλειψη προστασίας ενάντια στο έγκλημα και τα πλημμελήματα, είναι στοιχεία με πιθανώς πολύ αρνητική επίδραση στην τουριστική ζήτηση.

#### • Προβλήματα προστασίας στην Antigua της Γουατεμάλας

Η μελέτη περιπτώσεως 23 υπογραμμίζει το παράδειγμα της πόλης της Antigua στην Γουατεμάλα, όπου η προστασία έχει μετατραπεί σε πολύ μεγάλο πρόβλημα. Η κυβέρνηση αποφάσισε την παροχή 24ώρης αστυνομικής προστασίας χρησιμοποιώντας ένα σώμα 42 αστυνομικών, ρόλος του οποίου είναι η τήρηση του νόμου και της τάξης καθώς και η παροχή πληροφοριών στους τουρίστες. Από την υιοθέτηση του σχεδίου αυτού και μετά, οι επιθέσεις σε περιοχές που συχνάζουν τουρίστες μειώθηκαν κατά 85%. Οι τοπικές κοινότητες είναι αφοσιωμένες στο έργο και η εικόνα της πόλης έχει βελτιωθεί κατά πολύ. Οι επισκέπτες αισθάνονται ασφαλέστεροι και οι ταξιδιωτικές οδηγίες που εκδίδονται από την αμερικάνικη Πρεσβεία και ως τώρα στρέφονταν κατά των ταξιδιών στην Γουατεμάλα έχουν πλέον αποσυρθεί.

#### • Χρήση εθελοντικών αστυνομικών δυνάμεων

Ένας αριθμός άλλων παραδειγμάτων παροχής επιπρόσθετης αστυνομικής προστασίας (που σε μερικές περιπτώσεις αφορά εθελοντικές δυνάμεις που σχηματίζονται από τους τοπικούς χωρικούς) δόθηκε από τους ερωτηθέντες στην έρευνα. Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί η περιφέρεια Lamrang της Ταϊλάνδης.

Μία από τις σημαντικότερες δέκα πρωτοβουλίες που περιλαμβάνονται στην Εθνική Τουριστική Στρατηγική Η.Π.Α. (US National Tourism Strategy) η οποία υιοθετήθηκε από το Συνέδριο του Λευκού Οίκου για τα Ταξίδια και τον Τουρισμό (White House Conference on Travel & Tourism, Washington, DC, 30-31 Οκτωβρίου 1995) ήταν η κινητοποίηση του κλάδου ώστε να αντιδράσει σε ζητήματα ασφάλειας και προστασίας των ταξιδιωτών μέσω κοινοτικών συνεταιρισμών και προγραμμάτων ετοιμότητας σε περίπτωση κρίσεων.

#### • Το σχέδιο δράσης «Διακοπές και Προστασία» (Holidays and Security) της Τυνησίας

Η Τυνησία ακολουθεί ένα σχέδιο δράσης επονομαζόμενο "Holidays and Security" το οποίο βασίζεται στο συντονισμό, την ασφάλεια, την πρόληψη ατυχημάτων και τη παροχή βοήθειας στις παραλίες, την ασφάλεια και προστασία των ξενοδοχείων και την διαφύλαξη του τουριστικού περιβάλλοντος. Ως τουριστικό περιβάλλον ορίζονται όλες οι περιοχές εκτός των παραλιών και των ξενοδοχείων όπου κινούνται οι τουρίστες, επισκέπτονται σημεία ενδιαφέροντος και ψυχαγωγούνται, σημεία δηλαδή όπως τα μουσεία, τα ερείπια, τα medinas, τα πάρκα, τα εβδομαδιαία παζάρια, τα τραίνα και οι τοπικές συγκοινωνίες από και προς τις παραλίες κ.λπ.

Οι τοπικές επιτροπές που στελεχώνονται από αξιωματούχους στο χώρο της ασφάλειας, της προστασίας των πολιτών και του τουρισμού, καθώς και από εκπροσώπους των τοπικών κοινοτήτων και του κλάδου, δρουν υπό την εξουσία του νομάρχη (κυβερνήτη) και ακολουθούν τις οδηγίες της κεντρικής συντονιστικής επιτροπής. Συναντιούνται ανάλογα με την ύπαρξη περιστατικών και μελετούν σταθερές περιστάσεις, προετοιμάζουν τουριστικές εκδηλώσεις και προλαμβάνουν την εμφάνιση προβλημάτων.

#### • Ένα ζήτημα που αφορά όλους τους φορείς

Όλες οι χώρες που διαθέτουν εθνικό σχέδιο τονίζουν τη σημασία παροχής συμβουλών σε συνεργασία με τους διάφορους φορείς. Από την άποψη του τουρίστα, η εικόνα ενός προορισμού διαμορφώνεται από τις εμπειρίες του όταν έρχεται σε επαφή με τις αρχές στο αεροδρόμιο – δηλαδή τους αχθοφόρους, τους ανθρώπους στα σημεία πληροφοριών, τους οδηγούς ταξί, το προσωπικό των ξενοδοχείων, το προσωπικό εξυπηρέτησης των εστιατορίων, τους ανθρώπους στο δρόμο και στα καταστήματα – καθώς και από το φυσικό περιβάλλον του προορισμού.

Η δημιουργία ενός τοπικού δικτύου με την σύμπραξη όλων όσων αλληλεπιδρούν με τους επισκέπτες αποτελεί έναν αποτελεσματικό τρόπο συστηματικής αντιμετώπισης των θεμάτων ασφάλειας και προστασίας των επισκεπτών.

## ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ & ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

### Πρωτοβουλίες του κλάδου για την καριέρα στα ταξίδια και τον τουρισμό

Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση αποτελούν έναν από τους κύριους τομείς ταξιδιών και τουρισμού που προσελκύει τους μεγάλους φορείς του κλάδου. Το πρόγραμμα του Μάρισιτ, Pathways to Independence στις Η.Π.Α. (μελέτη περιπτώσεως 26) αποτελεί ένα τέτοιο παράδειγμα. Αν και ξεκίνησε αυτόνομα από το Μάρισιτ, συμμετέχει σε αυτό πλέον και το Υπουργείο Εργασίας των Η.Π.Α. καθώς και άλλοι φορείς σε συνδυασμό με την ανάμιξη άλλων εταιρειών φιλοξενίας.

Το Passport to Opportunity (μελέτη περιπτώσεως 79) αποτελεί ένα παγκόσμιο πρόγραμμα εκπαίδευσης για τον ταξιδιωτικό και τουριστικό κλάδο, στο οποίο συμμετέχουν μεγάλοι φορείς του κλάδου απ' όλους τους τομείς, συμπεριλαμβάνοντας την Boeing, την American Express, την Hertz, το Παγκόσμιο Συμβούλιο Ταξιδιών και Τουρισμού (World Travel & Tourism Council), το Amadeus και το Galileo και απαρτίζοντας συνολικά τον Παγκόσμιο Συνεταιρισμό Ταξιδιών και Τουρισμού (Global Travel & Tourism Partnership – GTTP). Το πρόγραμμα χρηματοδοτείται από το ίδρυμα της American Express. Ο GTTP συνεργάζεται με ακαδημαϊκούς συνεταιίρους σε κάθε χώρα και κάθε TTP διαθέτει τη δική του συμβουλευτική επιτροπή η οποία αποτελείται συνήθως από μέλη του κλάδου και της κυβέρνησης.

#### • Αεροπορία και τουριστική και ταξιδιωτική επιμόρφωση στη Νέα Ζηλανδία

Άλλη μια σημαντική πρωτοβουλία του κλάδου που παρουσιάζεται στην παρούσα αναφορά είναι ο Οργανισμός Αεροπορίας, Τουριστικής και Ταξιδιωτικής Επιμόρφωσης (Aviation, Tourism and Travel Training Organization – ATTO) – μελέτη περιπτώσεως 38 – που ιδρύθηκε στην Νέα Ζηλανδία παρέχοντας στους κατοίκους της χώρας περισσότερες ευκαιρίες για να αποκτήσουν τις απαραίτητες δεξιότητες διευρύνοντας την επίσημη εκπαίδευση στα πλαίσια και εκτός της εργασίας.

Ο κλάδος συμμετέχει επίσης ενεργά στην ανάπτυξη προγραμμάτων νέων ξενοδοχειακών και τουριστικών σχολών στο Agadir και το Marrakech του Μαρόκο (μελέτη περιπτώσεως 9) σε συνεργασία με ξενοδοχειακούς και τουριστικούς συνδέσμους. Επαγγελματίες του κλάδου χειρίζονται τις πρακτικές όψεις ρύθμισης των νέων προγραμμάτων και συμβάλλουν στα προγράμματα των σπουδών εξασφαλίζοντας τη προσαρμογή τους στις ανάγκες του κλάδου.

#### • Οι ταξιδιωτικοί και τουριστικοί πράκτορες του Ιράκ βελτιώνουν τα πρότυπα

Η μελέτη περιπτώσεως 70 αφορά την επιμόρφωση των τουριστικών ξεναγών του Ιράκ και αποτελεί μια νέα πρωτοβουλία από το Συμβούλιο Τουρισμού (Board of Tourism), το Υπουργείο Αρχαιοτήτων (Department of Antiquities), ακαδημαϊκούς και το Σύνδεσμο Ταξιδιωτικών και Τουριστικών Πρακτόρων (Association of Travel & Tourism Agents) του Ιράκ. Ένα νέο πρόγραμμα έχει επίσης αναπτυχθεί στις Φιλιππίνες (μελέτη περιπτώσεως 40) με σκοπό τη βελτίωση των τοπικών δεξιοτήτων στο πεδίο του μάρκετινγκ σε 16 περιοχές της χώρας. Κάθε διδακτική υπομονάδα προσαρμόζεται στις συγκεκριμένες ανάγκες της εκάστοτε περιοχής. Οι συμμετέχοντες διδάσκονται τεχνικές προώθησης / παρουσίασης των προϊόντων και / ή των υπηρεσιών τους. Τελικός στόχος του διάρκειας πέντε ημερών εκπαιδευτικού προγράμματος είναι ο κάθε συμμετέχων να προετοιμάσει το δικό του σχέδιο μάρκετινγκ.

Ένα πρόγραμμα επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών αποτελεί το θέμα της μελέτης περιπτώσεως 48, βασισμένο σε μια πρόταση που υποβλήθηκε από το Ερευνητικό Κέντρο Εφαρμοσμένου Τουρισμού του Πανεπιστημίου του Bogazici (Bogazici University Applied Tourism Research Center) σε συνεργασία με τα πανεπιστήμια του CIS και τις χώρες του Τουριστικού Εκπαιδευτικού Δικτύου Μαύρης Θάλασσας (Black Sea Tourism Education Network).

Το πρόγραμμα προσέλκυσε 13 συμμετέχοντες από το Kyrgyzstan, τη Γεωργία και τη Ρουμανία και διήρκεσε 16 εβδομάδες στη διάρκεια των οποίων χορηγήθηκε θεωρητική και πρακτική επιμόρφωση των

εκπαιδευτικών / καθηγητών από αυτά τα πανεπιστήμια. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα, αμφίδρομα, επικεντρωμένα στο μαθητή και χωρισμένα σε υπομονάδες, ασκήθηκαν σε διάφορα σεμινάρια και κάθε συμμετέχων είχε στη διάθεσή του έναν ακαδημαϊκό σύντροφο του ταξιδιωτικού κλάδου για συζητήσεις. Επίσης, εκπρόσωποι του κλάδου παρείχαν πρακτική επιμόρφωση σε ταξιδιωτικά πρακτορεία, ξενοδοχεία, εστιατόρια, κέντρα συνεδριάσεων κ.λπ.

## Εκπαιδευτική πληροφόρηση

### • Έτος επισκέψεων στο Νεπάλ

Η εκπαιδευτική πληροφόρηση αποτελεί σημαντικό τμήμα της τουριστικής ανάπτυξης στις εξελισσόμενες οικονομίες. Παρότι η μελέτη περιπτώσεως (μελέτη περιπτώσεως 77) για το έτος επισκέψεων στο Νεπάλ 1998 (Visit Nepal Year 1998) αφορούσε την προώθηση και το μάρκετινγκ του προορισμού σε πιθανούς τουρίστες, αφορούσε κυρίως την ενίσχυση της πληροφόρησης στη χώρα για τη σημασία του τουρισμού και της πιθανής του συμβολής στην οικονομική ανάπτυξη του Νεπάλ. Στόχος ήταν η προώθηση της κοινωνικής ευημερίας των κατοίκων και η διατήρηση της εθνικής κληρονομιάς και των φυσικών πόρων του Νεπάλ.

Μακροπρόθεσμος στόχος ήταν η εξασφάλιση επένδυσης επαρκών πόρων στην ανάπτυξη της υποδομής και του τουρισμού και εξάπλωσης των τουριστικών εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών προγραμμάτων σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού ώστε όλοι να επωφεληθούν από τα πλεονεκτήματά τους.

Η εκστρατεία στέφθηκε με επιτυχία και έχει ισχυρή δυνατότητα μεταβιβασιμότητας σε τουριστικούς και ταξιδιωτικούς κλάδους άλλων χωρών που επιθυμούν τη συμμετοχή των ντόπιων κατοίκων στον τουρισμό για δικό τους όφελος και όφελος των μελλοντικών γενιών. Άλλο ένα αποτέλεσμα της εκστρατείας ήταν η σημαντική αύξηση της πληροφόρησης για τη σημασία του τουρισμού για το Νεπάλ, τόσο στα πλαίσια της κυβέρνησης όσο και μεταξύ των τοπικών κοινοτήτων της χώρας. Αυτό ενθάρρυνε τους ντόπιους να συμμετέχουν σε διάφορες τουριστικές δραστηριότητες όπως οι τοπικές χειροτεχνίες, η ανάπτυξη υποδομών και η διαφύλαξη του περιβάλλοντος και της εθνικής κληρονομιάς.

## ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ

Ένα από τα συνηθέστερα πεδία συνεργασίας δημοσίου και ιδιωτικού τομέα (και άρα ένα από αυτά που έλκουν τον υψηλότερο αριθμό μελετών περιπτώσεων) είναι όπως έχει ήδη αναφερθεί αυτό του μάρκετινγκ και της διαφήμισης. Ένας ολοένα αυξανόμενος αριθμός τουριστικών αρχών διαχωρίζει τη λειτουργία του μάρκετινγκ και της διαφήμισης από άλλους τομείς της τουριστικής διαχείρισης και δημιουργεί εθνικούς οργανισμούς τουρισμού (NTO) συνεργασίας δημοσίου και ιδιωτικού τομέα.

### Σταθερές συνεργασίες δημοσίου και ιδιωτικού τομέα σε εθνικό επίπεδο

Υπάρχει ένας αριθμός πετυχημένων παραδειγμάτων συνεργασιών δημοσίου και ιδιωτικού τομέα στο τουριστικό μάρκετινγκ και τη διαφήμιση, μερικά από τα οποία αφορούν τον Καναδά, την Αυστραλία και τη Γαλλία. Και οι τρεις χώρες αναφέρθηκαν στα πλαίσια μελετών περιπτώσεων στην προηγούμενη αναφορά και μελέτη του ΠΟΤ: Η κατεύθυνση προς νέες μορφές συνεργασιών Δημοσίου και Ιδιωτικού τομέα.

### Επιτροπή Τουρισμού του Καναδά (Canadian Tourism Commission)

Ο Καναδάς είναι μια ενδιαφέρουσα περίπτωση μελέτης καθώς είναι μια από τις πιο πρόσφατες και τις πιο επιτυχημένες συνεργασίες του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα που έχουν επιτευχθεί. Μια μεγάλη αναδόμηση του Εθνικού Οργανισμού του Καναδά (NTA), στην αρχή του 1995 είχε ως αποτέλεσμα την αντικατάσταση του 100% επιδοτούμενου από το κράτος Τουρισμού του Καναδά από την Επιτροπή Τουρισμού του Καναδά (CTC) – μια συνεργασία ανάμεσα στην ομοσπονδιακή κυβέρνηση και στις

κυβερνήσεις των επαρχιών και του ιδιωτικού τομέα. Ως αποτέλεσμα αυτής της συνεργασίας, η συνολική επιχορήγηση για την προώθηση και το marketing του τουρισμού αυξήθηκε κατά 933% από το 1995 ως το 1999. Από το σύνολο του 1999, το 46% ήταν ο κύριος προϋπολογισμός που παρασχέθηκε από την κυβέρνηση και το 54% ήταν από επιχορηγήσεις συνεργατών.

Το σώμα του δημοσίου – ιδιωτικού τομέα έχει κινηθεί αποτελεσματικά στο δρόμο προς την κατεύθυνση της υλοποίησης του μεγαλύτερου μέρους των όσων υποσχέθηκε με την ίδρυσή του. Το CTC ήταν επιτυχές στην προσέλκυση υποστήριξης συνεργατών και στην διαμόρφωση μιας αίσθησης συντονισμού μέσα στην τουριστική βιομηχανία, όπως και στην αύξηση της πληροφόρησης για τον Καναδά ως τουριστικό προορισμό.

Ο ρόλος του CTC αναμένεται να αναπτύσσεται σταδιακά πέρα από τον σκοπό του που είναι ευρέως προσανατολισμένος στο marketing, και είναι επίσης πιθανό να υπάρξει μεγαλύτερη ανάμιξη και αντιπροσώπευση στον CTC από επιχειρήσεις μικρού και μεσαίου μεγέθους. Την ίδια ώρα ένας περισσότερο ενεργητικός ρόλος προτείνεται για τα τοπικά υπουργεία των τουριστικών αρχών των περιφερειών και των περιοχών, όπως και των τοπικών, περιφερειακών και εθνικών ενώσεων, ώστε να βοηθήσουν τον CTC να επικοινωνήσει με τους σχεδόν 60.000 οργανισμούς που απαρτίζουν την βιομηχανία ταξιδιών και τουρισμού του Καναδά.

### **Το Πρόγραμμα Προϊόντων Club του CTC**

Το πρόγραμμα Προϊόντων Club (περίπτωση μελέτης 29) που αναπτύχθηκε από το CTC είναι ένα παράδειγμα του τύπου των προγραμμάτων κοινού marketing, που έχουν αναληφθεί στον Καναδά, μεταξύ του δημοσίου τομέα και την τουριστική βιομηχανία. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό καθώς φέρνει σε επαφή πολλούς από τους παράγοντες της μικρής τουριστικής βιομηχανίας, οι οποίοι δεν είναι συνηθισμένοι στο σχηματισμό στρατηγικών συμμαχιών.

Το CTC ερευνά την τουριστική βιομηχανία και τους εκπροσώπους των αγορών του εξωτερικού ως μέρος της ανάλυσης αναγκών. Τα αποτελέσματα αυτής της ανάλυσης δημοσιεύονται για την τουριστική βιομηχανία, κατά τις περιοχές ζήτησης τουρισμού. Μια κλήση για προτάσεις εκδίδεται προς την τουριστική βιομηχανία, καλώντας όλους τους ενδιαφερόμενους να δημιουργήσουν τις δικές τους συνεργασίες και να υποβάλουν ένα πενταετές επιχειρηματικό σχέδιο, το οποίο ανταποκρίνεται σε μια συγκεκριμένη περιοχή της ζήτησης τουρισμού. Αν γίνει δεκτό, η συνεργασία συμπεριλαμβάνεται ως ένα από τα Προϊόντα Club στο πρόγραμμα Προϊόντων Club του CTC.

Το πενταετές επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να συμπεριλαμβάνει μια στρατηγική η οποία να συμπεριλαμβάνει την αυτάρκεια της συνεργασίας μετά από τρία χρόνια. Το CTC γίνεται ένας από τους συνεργάτες του σχεδίου που κατευθύνεται από την τουριστική βιομηχανία. Οικονομική ενίσχυση παρέχεται για τα πρώτα τρία χρόνια με συνεχιζόμενη υποστήριξη να παρέχεται σε μια συνεχιζόμενη βάση αναφορικά με την πρόσβαση σε έρευνες, την κατάρτιση ανάμεσα σε διαφόρους τομείς και τις διευρυμένες ευκαιρίες δικτύωσης. Ο σκοπός είναι να πάρει έναν υποανάπτυκτο τομέα της τουριστικής βιομηχανίας και να διευκολύνει την μετατροπή του σε μια κατάσταση κατά την οποία να είναι «έτοιμος για την αγορά».

Οι εκπρόσωποι της τουριστικής βιομηχανίας που είναι επικεφαλής των προϊόντων club, απαιτείται να συνάψουν μια σύμβαση υπηρεσιών με τον CTC η οποία να διευκρινίζει τις παροχές (έρευνα, εκπαίδευση, ανάπτυξη πακέτων, κ.λ.π.). Η χρηματοδότηση είναι εξαρτώμενη από τις παροχές που έχουν γίνει δεκτές. Όλες οι συνεργασίες προϊόντων club αισθάνονται ότι έχουν πετύχει αποτελέσματα ως ομάδα που δεν θα τα είχαν καταφέρει ως μονάδες.

Οι συνεργασίες, όπως τα Προϊόντα Club του CTC – οι οποίες είχαν ακολουθήσει το πρότυπο παρομοίων club που αναπτύχθηκαν πρώτα από το Maison de la France – επιτρέπουν σε διαφορετικούς συνεργάτες να

μοιράζονται τους πόρους και ως εκ τούτου να επεκτείνουν τους συνήθως ανεπαρκείς τους πόρους πολύ πιο πέρα. Συνήθως αντικατοπτρίζουν ένα υψηλό επίπεδο δέσμευσης προς το έργο, ευελιξίας και εμπιστοσύνης μεταξύ των συνεργατών, οι οποίοι πολύ συχνότερα ήταν συνηθισμένοι να ανταγωνίζονται ο ένας τον άλλο παρά να συνεργάζονται.

### **Partnership Australia**

Η περίπτωση της Αυστραλίας παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, λόγω των σημαντικών επενδύσεων της κυβέρνησης στον τουρισμό και την αναντίρρητη επίδραση που έχει ασκήσει αυτό στην ανάπτυξη των διεθνών αφίξεων. Όμως, συγχρόνως με την αύξηση της επιχορήγησης στον τουρισμό, διαβεβαιώνει διαρκώς ότι ο ιδιωτικός τομέας και οι κρατικές/ περιφερειακές και τοπικές αρχές θα παίζουν ενεργό ρόλο στη διαχείριση του τουρισμού. Όλες οι αποφάσεις – από σημαντικά θέματα όπως η επεξεργασία μιας εθνικής στρατηγικής τουρισμού έως τις εκστρατείες marketing και προώθησης – απαιτούν την λήψη συμβουλών από διαφόρους συνεργάτες.

Μια σημαντική πρωτοβουλία είναι το «Partnership Australia», μια συνεργατική επιχείρηση marketing μεταξύ της Επιτροπής Τουρισμού της Αυστραλίας (Australian Tourist Commission - ATC) και όλων των κρατικών και περιφερειακών οργανισμών τουρισμού, η οποία έφερε όλες τις διεθνείς προσπάθειες marketing της Αυστραλίας κάτω από μια κοινή ομπρέλα. Αυτό βοήθησε στην εξάλειψη των περιπτώσεων επαναλήψεων – για να μην αναφέρουμε τα αποσπασματικά προγράμματα marketing, τα οποία είχαν την τάση να μπερδεύουν τους πράκτορες του εξωτερικού καθώς τους καταναλωτές- και στην καλύτερη χρήση της γενικής ανταγωνιστικότητας της Αυστραλίας. Ενώ η αυτονομία του κράτους και των περιφερειών αναγνωρίζεται ακόμη πλήρως με το πρόγραμμα της «Partnership Australia» διοχετεύεται προς μιας ενοποιημένη, εθνική προσέγγιση στην αγορά.

Η Ολυμπιακή στρατηγική του ATC (περίπτωση μελέτης 33) είναι ένα παράδειγμα μιας ισχυρής συνεργασίας, όπως έχουμε ήδη τονίσει. Έχει σκοπό να προσθέσει βάθος και διαστάσεις στην διεθνή εικόνα της Αυστραλίας και να χτίσει μακροπρόθεσμα οικονομικά και κοινωνικά οφέλη για την χώρα μέσα από τα αυξημένα κέρδη των εξαγωγών, την απασχόληση, τις αφίξεις επισκεπτών και την διασπορά των επισκεπτών. Η στρατηγική αυτή περιλαμβάνει την βελτιστοποίηση της προώθησης για την Αυστραλία, την προώθηση της εικόνας της Αυστραλίας μέσα από συμμαχίες με Ολυμπιακούς Οργανισμούς και συνεργάτες, η αύξηση των αγορών υψηλής απόδοσης όπως συναντήσεις, κίνητρα και συνέδρια καθώς και η δημιουργία προγράμματος εμπορικού marketing για να μπορέσει η τουριστική βιομηχανία να έχει το μεγαλύτερο κέρδος από τις ευκαιρίες των Ολυμπιακών Αγώνων.

### **Maison de la France**

Το Maison de la France, ο βραχίονας προώθησης του Υπουργείου Τουρισμού της Γαλλίας, παρέχει ένα άλλο παράδειγμα μιας πολύ επιτυχημένης προσέγγισης για την προώθηση και το marketing του τουρισμού – ένα παράδειγμα που γρήγορα γίνεται πρότυπο το οποίο άλλες κυβερνήσεις σε όλο τον κόσμο θα ήθελαν να μιμηθούν. Ενώ επισήμως αναφέρεται ως μια «ομαδοποίηση οικονομικών συμφερόντων», το Maison de la France είναι μια συνεργασία μεταξύ της κεντρικής κυβέρνησης, των διαφόρων περιφερειακών και τοπικών αρχών και του ιδιωτικού τομέα.

Αυτό που κάνει μοναδική την περίπτωση του Maison de la France, όμως, είναι ότι οι συνεργάτες του – που πληρώνουν τέλη μελών όπως επίσης συνεισφέρουν στις συγκεκριμένες εκστρατείες marketing και προώθησης – δεν αντιπροσωπεύουν μόνο την βιομηχανία των ταξιδιών. Προέρχονται από ένα ευρύ φάσμα άλλων βιομηχανιών και τομέων – όπως την κατασκευή αυτοκινήτων, τις αλυσίδες πολυκαταστημάτων, τα προϊόντα υψηλής μόδας και τα γαλλικά αρώματα.

## Singapore Unlimited

Η αντίληψη της Σιγκαπούρης αναφορικά με μια συνεργασία πέρα από τα σύνορά της με τις γειτονικές της Ασιατικές χώρες έχει αντίστοιχο ενδιαφέρον καθώς αντικατοπτρίζει την προσέγγιση της κυβέρνησης της Σιγκαπούρης προς τον τουρισμό ως μια συνολική επιχείρηση – η οποία συμπεριλαμβάνει την ανάπτυξη του τουρισμού, την έρευνα αγοράς, την διανομή, την διαμόρφωση ιδεών με βάση τη συλλογή στοιχείων και την δημιουργία ολοκληρωμένων πακέτων. Ο ρόλος του Συμβουλίου Τουρισμού της Σιγκαπούρης (STB), όπως πιστεύει, άπτεται τόσο του χώρου του marketing προορισμού όσο και της διευκόλυνσης της επιχειρηματικής ανάπτυξης για τον ιδιωτικό τομέα.

Ο σκοπός του "Singapore Unlimited", ο οποίος δημιουργήθηκε στη δεκαετία του 1990, ήταν να ενθαρρύνει την ανάπτυξη νέων τουριστικών προϊόντων από τοπικούς επιχειρηματίες και να βοηθήσει στην εξαγωγή τους στις γειτονικές χώρες, δημιουργώντας έτσι οφέλη διπλής κατευθύνσεως. Οι τοπικοί επενδυτές της Σιγκαπούρης μπορούν έτσι να κερδίσουν αποδόσεις της επένδυσής τους και οι γειτονικοί προορισμοί αποκτούν νέα πλεονεκτήματα αναφορικά με τα τουριστικά αξιοθέατα.

Παρακινήμένος από την ανάγκη της δημιουργίας χώρου ανάπτυξης, ο οργανισμός Singapore Unlimited βασίστηκε σε μια φιλοσοφία συλλογικής ανταγωνιστικότητας – ένα είδος ισχύος εν τη ενώσει. Η κυβέρνηση παρέχει την ηγεσία, αλλά όλοι οι διάφοροι συνεργάτες συνεισφέρουν συμπληρωματικές δυνάμεις στη συνεργασία, έτσι ώστε να είναι πιο ανταγωνιστικοί μαζί από ό,τι θα ήταν ο καθένας μόνος του. Αυτό θα μπορούσε πολύ καλά να αποδειχθεί ότι είναι το πρότυπο για τις μελλοντικές συνεργασίες του κρατικού με τον ιδιωτικό τομέα.

Υπάρχουν διάσπαρτα παραδείγματα προσπαθειών από άλλες χώρες να υιοθετήσουν την ίδια στρατηγική, αλλά είναι ακόμη νωρίς. Η προσπάθεια του Ελβετικού Γραφείου Εθνικού τουρισμού (Τώρα Switzerland Tourism) να ενισχύσει την παρουσία του τουρισμού της χώρας σε δυο παγκόσμιες EXPOS, μέσω της συνεργασίας με τομείς που δεν ανήκουν στη βιομηχανία τουρισμού (περίπτωση μελέτης αριθμός 60) ήταν επιτυχημένη, αλλά δεν ήταν εύκολο να πεισθούν αυτοί οι συνεργάτες της τουριστικής βιομηχανίας για τα επιχειρηματικά οφέλη που επρόκειτο να κερδίσουν. Ο κύριος στόχος ήταν η προώθηση της ποικιλίας των αξιοθέατων της Ελβετίας – το τοπίο, η πολιτιστική κληρονομιά, αλλά επίσης και οι επιστημονικές και οικονομικές δυνατότητες, η πολιτική, η γαστρονομία κ.λ.π.

## Πιο Πρόσφατα Παραδείγματα

Περιπτώσεις μελέτης που υποβλήθηκαν στο πλαίσιο της έρευνας του WTOBC δείχνουν ότι τα παραδείγματα των καλά εγκαθιδρυμένων συνεργασιών του δημοσίου με τον ιδιωτικό τομέα για την προώθηση του τουρισμού σε εθνικό επίπεδο αντιγράφονται σε άλλα μέρη του κόσμου.

## Sri Lanka Promotion

Η Σρι Λάνκα και το Νεπάλ (περιπτώσεις μελέτης 76 και 77) είναι δυο παραδείγματα. Η Sri Lanka Promotion είναι μια εταιρεία που ιδρύθηκε με εγγύηση, ο κύριος σκοπός της οποίας είναι να συγκεντρώσει πόρους από τον ιδιωτικό τομέα της βιομηχανίας του τουρισμού, για την εκτέλεση αυξανόμενων διεθνών προσπαθειών marketing και προώθησης. Προς το παρόν, οι πόροι διατίθενται από κυβερνητικές επιχορηγήσεις μέσω του NTO, του Ceylon Tourist Board (Συμβούλιο Τουρισμού Κεϋλάνης). Όχι μόνοι οι πόροι αυτοί είναι ανεπαρκείς, αλλά οι κυβερνητικοί κανόνες κάνουν δύσκολη τη χρήση αυτών των πόρων με πιο ευέλικτο και αποτελεσματικό τρόπο. Καθώς η αναμενόμενη νέα νομοθεσία παίρνει πολύ χρόνο να εισαχθεί, ο ιδιωτικός τομέας συμφώνησε να συνεργαστεί με τον NTO και με το υπουργείο για τη δημιουργία και τη λειτουργία αυτού του νέου οργανισμού το οποίο θα αναλάβει το marketing και τις λειτουργίες της προώθησης του NTO.

Οι πόροι για το Sri Lanka Promotion αναμένεται να συγκεντρωθούν από την τουριστική βιομηχανία με ένα φόρο, όπως συμβαίνει και σε έναν σημαντικό αριθμό προορισμών όπως η Σιγκαπούρη. Το να γίνει κανείς μέλος του νέου οργανισμού δεν είναι υποχρεωτικό, αλλά οποιοσδήποτε θέλει να ανανεώσει μια άδεια για τη λειτουργία ενός ξενοδοχείου, τουριστικού πρακτορείου, τουριστικού καταστήματος κ.λ.π. θα πρέπει να συνεισφέρει στον οργανισμό αυτό για να αποκτήσει αυτή την άδεια. Με αυτό τον τρόπο, θα συγκεντρωθούν αυτόματα οι πόροι. Ο Sri Lanka Promotion θα συμπεριλαμβάνει δέκα μέλη του Συμβουλίου, με την πλειοψηφία να προέρχεται από τον ιδιωτικό τομέα, με επικεφαλής έναν διευθύνοντα σύμβουλο.

### **Συμβούλιο Προώθησης Τουρισμού του Μεξικό**

Το Mexico's Council of Tourism Promotion (περίπτωση μελέτης 17) είναι μια συνεργασία του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα που συμπεριλαμβάνει το Υπουργείο Τουρισμού – το οποίο έχει την πλειοψηφία-, τοπικές και δημοτικές αρχές τουρισμού, και την βιομηχανία ταξιδιών και τουρισμού. Είναι ένα αυτόνομο σώμα το οποίο ελέγχει το ίδιο τον προϋπολογισμό του, που χρηματοδοτείται από τους διάφορους συνεργάτες. Συνολικά το 71.3% διατίθεται για διαφημιστικές εκστρατείες, δημόσιες σχέσεις, άμεσο marketing και συμμετοχή σε εθνικές και διεθνείς τουριστικές εκδηλώσεις. Το Συμβούλιο επεξεργάζεται μια εκστρατεία marketing και προώθησης, η οποία στη συνέχεια υποβάλλεται για έγκριση από τους συνεργάτες.

Το Συμβούλιο είναι επίσης υπεύθυνο για τα 15 τουριστικά γραφεία του Μεξικό στο εξωτερικό. Οι σκοποί του είναι η αύξηση της παρουσίας του εμπορικού σήματος «Μεξικό» προς τις κύριες τουριστικές αγορές του εξωτερικού, η ανάπτυξη εκστρατειών που έχουν ως σκοπό να θέσουν στο επίκεντρο τα τουριστικά προϊόντα και τα αξιοθέατα της χώρας, και να εξασφαλίσουν τις προδιαγραφές ποιότητας στα προϊόντα και τις υπηρεσίες τουρισμού του Μεξικό. Ο ρόλος του Συμβουλίου είναι επίσης να εξασφαλίσει ότι οι προσπάθειες προώθησης των διαφόρων παραγόντων της τουριστικής βιομηχανίας αυξάνονται και ότι είναι όλες ενταγμένες στο σχεδιασμό, την εκτέλεση και την αξιολόγηση των δραστηριοτήτων προώθησης του τουρισμού.

### **Εθνικές εκστρατείες προώθησης**

#### **Amazing Thailand**

Η εκστρατεία Amazing Thailand (περίπτωση μελέτης 32) ήταν μια ιστορία μεγάλης επιτυχίας για την τουριστική βιομηχανία της χώρας. Η αρχική της σύλληψη είχε το σκοπό της προώθησης της Ταϊλάνδης ως τον τόπο και τον οικοδεσπότη των Ασιατικών Αγώνων του 1998 και τον εορτασμό του έκτου χρόνου της βασιλείας της Αυτού Μεγαλειότητας του Βασιλέα. Όμως, η εκστρατεία αυτή απέκτησε μεγαλύτερη σημασία μετά από την έναρξη της οικονομικής και εμπορικής κρίσης στην Ασία. Χρησιμοποιήθηκε για την προώθηση της αξίας της Ταϊλάνδης για χρήματα στις διεθνείς αγορές, όπως και για την κατάρτιση του λαού της Ταϊλάνδης και της βιομηχανίας τουρισμού όπως και για την οικονομική σημασία του τουρισμού για την Ταϊλάνδη και την ανάγκη της αναβάθμισης του προϊόντος τουρισμού της χώρας.

Η επιτυχία της εκστρατείας οδήγησε στην ουσιαστική αύξηση για την Ταϊλάνδη σε αφίξεις τουριστών από το εξωτερικό – από τις Ασιατικές αγορές που είχαν δεχτεί τον αρνητικό αντίκτυπο της υποτίμησης των νομισμάτων τους, όπως και από τις μακρινές αγορές των οποίων το νόμισμα παρέμεινε ισχυρό.

#### **Costa Rica's No Artificial Ingredients**

Η εκστρατεία Costa Rica's No Artificial Ingredients (περίπτωση μελέτης 28) αναπτύχθηκε από την Εθνική Επιτροπή Marketing – μια από τις έξι επιτροπές συνεργασίας του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα που δημιουργήθηκαν ως αποτέλεσμα του 8ου Διετούς Συνεδρίου Τουρισμού του Επιμελητηρίου Τουρισμού της

Κόστα Ρίκα (Costa Rica Chamber of Tourism – CANATUR) το 1996 με θέμα: Οι προκλήσεις της Ανταγωνιστικότητας. Η Κεντρική Αμερικανική Σχολή οικονομικών (Central American School of Economics – INCAE) η οποία συνδέεται με το Χάρβαρντ, ανέλαβε από το CANATUR τη σύμβαση για τον υπολογισμό της ανταγωνιστικότητας της τουριστικής βιομηχανίας της Κόστα Ρίκα, εν όψει της παγκοσμιοποίησης.

Η εκστρατεία αυτή συνοδεύτηκε από την ανάπτυξη νέων, πρωτότυπων προϊόντων, τα οποία όλα είχαν ως σκοπό την ενίσχυση της εικόνας της Κόστα Ρίκα ως ένα «φυσικό» και φιλικό προς το περιβάλλον προορισμό. Ήταν εξαιρετικά επιτυχής σχετικά με την δημιουργία ανάπτυξης σε διεθνείς αφίξεις τουριστών στην Κόστα Ρίκα. Η μέση ετήσια αύξηση στα τέσσερα χρόνια από το 1995 ως το 1999 ήταν 13.6%.

Είναι επίσης γενικά αποδεκτό ότι αυτή η εκστρατεία βοήθησε στο να επιβληθεί η Κόστα Ρίκα ως ένας σημαντικός παράγοντας στην σκηνή του παγκόσμιου τουρισμού, με την διατήρηση μιας σταθερής εικόνας και ενός μηνύματος για μια περίοδο πάνω από τέσσερα χρόνια. Επιπρόσθετα, υπήρξε ένας σημαντικός αντίκτυπος αναφορικά με τη δημιουργία θέσεων εργασίας, οικονομίας κόστους και βελτίωσης του τοπικού επιπέδου διαβίωσης.

## **Συνεργασία δημοσίου – ιδιωτικού τομέα σε περιφερειακό και σε τοπικό επίπεδο.**

### **Επιτροπή Ταξιδιών και Τουρισμού της Καλιφόρνια**

Ανάμεσα στις επιτυχημένες συνεργασίες του δημοσίου με τον ιδιωτικό φορέα σε περιφερειακό επίπεδο, αξίζει να αναφερθούν δυο παραδείγματα. Το πέρασμα του Νόμου της Καλιφόρνια για το marketing του τουρισμού (California Tourism Marketing Act) στο τέλος της δεκαετίας του 1990, είχε ως αποτέλεσμα την δημιουργία ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού αμοιβαίου συμφέροντος, της Επιτροπής Ταξιδιών και Τουρισμού της Καλιφόρνια (California Travel & Tourism Commission – CTTC). Πρόκειται για μια συνεργασία του δημοσίου με τον ιδιωτικό τομέα, ανάμεσα στην πολιτειακή κυβέρνηση και όλες τις εταιρείες και τους οργανισμούς από την βιομηχανία του τουρισμού ή από σχετικές βιομηχανίες – όπως τα καταστήματα λιανικής, οι κατασκευαστές φωτογραφικών μηχανημάτων, τα εστιατόρια κ.λ.π. – οι οποίοι επωφελούνται κατά οποιονδήποτε τρόπο από τον τουρισμό. Η ιδέα πίσω από την CTTC ήταν να δώσει ώθηση στην υπάρχουσα κατανομή των πολιτειακών πόρων για το marketing του τουρισμού – το οποίο είχε παρουσιάσει μια κάμψη τα λίγα τελευταία χρόνια- με ιδιωτικούς πόρους από μια ρύθμιση που θα κάλυπτε όλο το εύρος της τουριστικής βιομηχανίας.

Οι εισφορές από τα μέλη από τον ιδιωτικό τομέα στην CTTC πόρους, οι οποίες υπολογίζονται σύμφωνα με τον κύκλο εργασιών, κατέληξαν σε μια ετήσια χρηματοδότηση περίπου US\$ 7.5 εκατομμύρια, τα οποία συμπλήρωσαν τη συνεισφορά της πολιτείας που ανέρχεται σε US\$ 7.0 εκατομμύρια. Με αυτό τον τρόπο βοηθούν στην βελτίωση της πληροφόρησης των επισκεπτών καθώς και των εγκαταστάσεων που προορίζονται για αυτούς, όπως και στην αύξηση των προσπαθειών προώθησης και marketing.

Με ένα παρόμοιο τρόπο, τα τουριστικά γραφεία που διευθύνονται από τον δημόσιο- ιδιωτικό τομέα, ή τα πρακτορεία, σε επίπεδο περιφέρειας αυξάνονται όλο και περισσότερο, ειδικά σε χώρες με αποκεντρωμένα πολιτικά συστήματα. Το Γραφείο Προώθησης Τουρισμού που έχει φτιάξει η Περιφέρεια της Βαρκελώνης είναι ένα παράδειγμα.

Ανάμεσα στις περιπτώσεις μελέτης που παρουσιάζονται σε αυτή την αναφορά, υπάρχουν ακόμη καλύτερα παραδείγματα συνεργασιών σε επίπεδο τοπικό ή ακόμη και πόλης για το marketing και την προώθηση.

### **Göteborg & Co**

Το Göteborg & Co (περίπτωση μελέτης αριθμός 50) σχηματίστηκε το 1991 για την προώθηση στην αγορά και τη συμμετοχή στην ανάπτυξη του Göteborg ως έναν προορισμό για τουρισμό, συνέδρια και εκδηλώσεις.

Επίσης προωθεί στην αγορά τις ευκαιρίες που προσφέρει η περιοχή για την επιχειρηματική κοινότητα και είναι μια κυρίαρχη πλατφόρμα για τη συνεργασία μεταξύ του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα στην πόλη και την περιοχή της.

Το Συμβούλιο καθορίζει το όραμα, τους γενικούς στόχους, την επιχειρηματική ιδέα και τις στρατηγικές, και καθορίζει το οικονομικό πλαίσιο. Κάθε επιχειρηματική περιοχή και λειτουργία υποστήριξης εντός της ομάδας – από επιχειρηματικά ταξίδια και ταξίδια για διακοπές ως τις εκδηλώσεις, το εμπόριο και τη τουριστική βιομηχανία, την έρευνα και την ανάπτυξη και το κέντρο μαζικών μέσων ενημέρωσης – θέτει τους δικούς της στόχους και τα επιχειρηματικά της σχέδια. Οι προτεραιότητές της είναι: οι εμπορικές εκθέσεις, τα συνέδρια και οι εταιρικές δραστηριότητες, η εντατικοποίηση της εργασίας για την προσέλκυση νέων πολιτιστικών, καλλιτεχνικών και αθλητικών εκδηλώσεων, η συμμετοχή στην ενίσχυση του εμπορικού περιβάλλοντος της περιοχής του Göteborg, η βοήθεια της ενίσχυσης της θέσης του Göteborg ως πανεπιστημιούπολη και πόλης των ειδικών επιστημόνων και η αύξηση της εστίασης στην Τεχνολογία της Πληροφόρησης και στα μαζικά μέσα ενημέρωσης.

### **Istanbul Conference & Visitors' Bureau (Γραφείο Συνεδρίων και Επισκεπτών της Κωνσταντινούπολης)**

Η περίπτωση μελέτης αριθμός 52 είναι ένα παράδειγμα για τη δημιουργία και τη λειτουργία ενός γραφείου συνεδρίων και επισκεπτών – στη συγκεκριμένη περίπτωση στην Κωνσταντινούπολη. Υπήρχε μια γενική συμφωνία εντός της βιομηχανίας τουρισμού στην Τουρκία, ότι, με τα ασύγκριτα πολιτιστικά και ιστορικά της αξιοθέατα, για να μην αναφέρουμε την εύκολη πρόσβαση από το εξωτερικό, η Κωνσταντινούπολη είχε τη δυνατότητα να γίνει κύριος προορισμός για τον τουρισμό των συνεδρίων. Αν και η πόλη ήταν ο χώρος πολλών μεγάλων διεθνών συνεδρίων, δεν υπήρχε κανένας οργανισμός για την προώθηση της πόλης και των δυνατοτήτων της ως προορισμός συνεδρίων και συμποσίων. Οι διοργανωτές συνεδρίων αισθάνονταν επίσης ότι κανείς οργανισμός δεν μπορούσε να τους βοηθήσει να συντονίσουν τη χρήση που έκαναν στο χώρο συναντήσεων και διαμονής με τις υπόλοιπες εγκαταστάσεις της Κωνσταντινούπολης τόσο για διασκέδαση όσο και για επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Το Istanbul Conference & Visitors' Bureau (ICVB), το οποίο είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός, ιδρύθηκε το 1998, για την προώθηση της Κωνσταντινούπολης σε όλο τον κόσμο όσο και για την παροχή βοήθειας σε αυτούς που επιλέγουν την Κωνσταντινούπολη να εκμεταλλευτούν τις ποικίλες ευκαιρίες που προσφέρει η πόλη πιο αποτελεσματικά. Το Γραφείο είναι ένας ανεξάρτητος οργανισμός, αποστολή του οποίου είναι να αναπτύξει τις δυνατότητες της Κωνσταντινούπολης για τη διοργάνωση συνεδρίων και συμποσίων, αυξάνοντας παράλληλα τα έσοδα της Τουρκίας από τον τουρισμό και τις συναφείς επιχειρήσεις.

### **ORGEXPO, Γενεύη**

Η ORGEXPO (περίπτωση μελέτης 49), η οποία είναι επίσης ένα μη-κερδοσκοπικό ίδρυμα, δημιουργήθηκε για την προώθηση της Γενεύης ως κέντρου συνεδρίων και εκθέσεων. Ιδρύθηκε αρχικά το 1955, αλλά ο σκοπός και οι δραστηριότητές του σταδιακά διευρύνθηκαν, ιδιαίτερα μετά από την κατασκευή του Palexpo, του σύγχρονου εκθεσιακού κέντρου της πόλης το 1981.

Οι δραστηριότητές του σήμερα περιλαμβάνουν το σχεδιασμό και την οργάνωση μιας έκθεσης ή ενός συνεδρίου, συμπεριλαμβανομένων όλων των σχετικών εγκαταστάσεων και υπηρεσιών, καθώς και η πλήρης τεχνική υποστήριξη για το σχεδιασμό και την πραγματοποίηση μιας έκθεσης/ συνεδρίου εκ μέρους ενός οργανωτή που είναι τρίτο μέρος. Επίσης λειτουργεί ως σύμβουλος σε όλα τα θέματα της οργάνωσης ενός συνεδρίου/ έκθεσης. Ο ORGEXPO έχει περίπου 140 μόνιμους συνεργάτες και το σύνολό τους αυξάνεται σε περίπου 700 όταν σχεδιάζονται μεγάλες εκδηλώσεις.

## Στοχεύοντας σε συγκεκριμένες αγορές

Υπάρχει ένας αριθμός παραδειγμάτων σε αυτή την αναφορά για ξεχωριστό marketing και εκστρατείες προώθησης που αφορούν την συνεργασία μεταξύ, καθώς και τη χρηματοδότηση από, τόσο του δημοσίου όσο και του ιδιωτικού τομέα. Οι ΝΤΟ συχνά ζητούν τη χρηματοδότηση από τις κυβερνήσεις για το marketing και την προώθηση σε μια βάση σχεδίου προς σχέδιο και εκστρατείας προς εκστρατεία, και η χρηματοδότηση από την κυβέρνηση ή από τις τοπικές αρχές μπορεί να εξαρτάται από αντίστοιχους πόρους που συγκεντρώνονται από την τουριστική βιομηχανία. Αυτή είναι η περίπτωση της Αγγλίας, για παράδειγμα.

Όμως, οι κοινοί πόροι ξεχωριστών εκστρατειών για την προώθηση συγκεκριμένων προϊόντων, ή για να στοχεύσουν σε συγκεκριμένες αγορές είναι επίσης συνηθισμένοι σε χώρες όπου η συνεργασία του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα στον τουρισμό κατά τα άλλα δεν αποτελεί κανόνα.

## Προώθηση αγοράς για κρουαζιέρες στην Μάλτα και στη Βαρκελώνη

Ένα καλό παράδειγμα από τη μελέτη του WTOBC είναι η προώθηση μιας χώρας ή μιας πόλης ως προορισμό για κρουαζιέρες – περιπτώσεις μελέτης 57 και 46 για τη Μάλτα και τη Βαρκελώνη. Κανένα από τα σχέδια αυτά δεν συμπεριλάμβανε σημαντικούς οικονομικούς πόρους, όμως, καθώς ο στόχος και για τα δύο ήταν περισσότερο ο συντονισμός των προσπάθειών για τη βελτίωση της εμπειρίας για τους επιβάτες στις κρουαζιέρες.

## Δυο παραδείγματα θύλακα marketing από την Ιαπωνία

Οι περιπτώσεις μελέτης 35 και 42 είναι παραδείγματα εκστρατειών με στόχο συγκεκριμένους θύλακες αγορών. Στην πρώτη οι Νομαρχιακές Ενώσεις Τουρισμού του Miyazaki και του Nagasaki έπεισαν την κυβέρνηση να επιχορηγήσει διεθνείς πτήσεις charter προς το Miyazaki, το οποίο υπέφερε από αδύναμη τουριστική ζήτηση ως αποτέλεσμα της έλλειψης τακτικών προγραμματισμένων αεροπορικών υπηρεσιών από το εξωτερικό. Οι δυο νομαρχίες στη συνέχεια ένωσαν τις δυνάμεις τους με τα θεματικά πάρκα της Seagaia και του Huis ten Bosch για την προώθηση των νέων υπηρεσιών και για την προσέλκυση επισκεπτών από την Ασία. Προώθησαν στην αγορά ένα πακέτο περιοδείας που συνέδεε το αεροδρόμιο του Miyazaki και το αεροδρόμιο του Nagasaki με έκπτωση εισιτηρίου εισόδου στα δυο θεματικά πάρκα. Τα αποτελέσματα της πρωτοβουλίας αυτής ήταν πολύ θετικά.

Η περίπτωση μελέτης αριθμός 42 φωτίζει μια παρόμοια πρωτοβουλία. Αν και είναι δημοφιλής προορισμός για τους ταξιδιώτες από την Ταϊβάν στην Ιαπωνία, το Hokkaido υπέφερε από τρία μεγάλα προβλήματα – δύσκολη και δαπανηρή πρόσβαση και υπερπληθυσμός κατά τη διάρκεια του Φεστιβάλ Χιονιού Sapporo. Για την εξάλειψη αυτών των προβλημάτων, η Japan Asia Airways (JAA) πρόσφερε έκπτωση στο αεροπορικό εισιτήριο το 1995 για ομάδες που συνδέονταν με μια εσωτερική πτήση, η οποία γίνονταν από την Japan Airlines, την μητρική εταιρεία της JAA, από μια από τις δικές της διεθνείς πτήσεις. Η Ένωση Τουρισμού της Ιαπωνίας (Japan Tourist Association (JTA) και η Ένωση Τουρισμού του Hokkaido (Hokkaido Tourist Association – HTA) ένωσαν τις δυνάμεις τους για την ανάπτυξη μιας στρατηγικής marketing που έδωσε στο Hokkaido μια νέα εικόνα, τονίζοντας τα αξιοθέατά του σε όλες τις εποχές του χρόνου.

Τέσσερα χρόνια δραστηριοτήτων προώθησης συντονίστηκαν από την JTA και από την HTA. Το 1998 η Eva Airways έκανε πτήσεις charter προς το αεροδρόμιο του New Chitose, μια κύρια είσοδο στο Hokkaido και η China Airlines ακολούθησε αργότερα, δημιουργώντας νέα ζήτηση.

### • Παρακολούθηση της Αγοράς των Ηνωμένων Πολιτειών

Η ανάλυση υπ' αριθμ. 12 σχετικά με τα προγράμματα Canadian Leisure Marketing στις Ηνωμένες Πολιτείες

περιλαμβάνεται στην μελέτη λόγω του γεγονότος ότι τονίζει τον τύπο συνεργασίας μεταξύ του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα σχετικά με το μάρκετινγκ και την διαφήμιση που εφαρμόζεται πλέον σε όλα τα επίπεδα στον Καναδά. Τα κεφάλαια που συμπληρώθηκαν από τους περιφερειακούς οργανισμούς τουρισμού και τους συνεργάτες του κλάδου σε σχέση με τα εκτεταμένα προγράμματα διακοπών των Ηνωμένων Πολιτειών υποστηρίχθηκαν από το CTC, παρόλο που έπρεπε πρώτα να εγκριθούν από το CTC.

Το συνεργατικό διαφημιστικό πρόγραμμα που προωθήθηκε από το Τμήμα Οικονομικής Ανάπτυξης του Τέξας (TDED) – μελέτη περιπτώσεως 15 – λειτουργεί με παρόμοιο τρόπο. Κάθε διαφημιζόμενος καταβάλλει ένα περιορισμένο ποσό για την διαφήμιση του και το υπόλοιπο καταβάλλεται από το TDED.

Η καμπάνια της Νότιας Ντακότα σχετικά με Σημαντικές Εκδηλώσεις (μελέτη περιπτώσεως 21), η οποία περιλαμβάνει την οικονομική υποστήριξη του Υπουργείου Τουρισμού, έχει σχεδιαστεί για να προσελκύει το κοινό σε ξεχωριστές εκδηλώσεις και να αυξάνει την παρουσία του. Πολλές από αυτές τις εκδηλώσεις λαμβάνουν χώρα σε αγροτικές περιοχές, όπου η αυξημένη προβολή και ο αυξημένος αριθμός επισκεπτών μπορεί να έχει σημαντική επίδραση στις τοπικές οικονομίες. Οι εκδηλώσεις που περιλαμβάνονται στην καμπάνια επιλέγονται σε ετήσια βάση σύμφωνα με τις δυνατότητες προβολής τους – π.χ. την μοναδικότητα τους – και την δυνατότητα τους να παρέχουν κατάλυμα σε επιπλέον επισκέπτες. Το Υπουργείο Τουρισμού έχει επίσης προσφέρει τεχνική βοήθεια στον σχεδιασμό και την εκτύπωση διαφημιστικών φυλλαδίων, πόστερ και ενημερωτικών εντύπων και στην προβολή διαφημίσεων.

#### • Στείλτε τον εαυτό σας στο Γουέλλινγκτον

Η μελέτη περιπτώσεως 41, η καμπάνια «Στείλτε τον εαυτό σας στο Γουέλλινγκτον», αποτελεί μια συλλογική πρωτοβουλία που συντονίζεται από το Totally Wellington – το γραφείο τουρισμού της πόλης – και περιλαμβάνει την επένδυση 16 ξενοδοχείων, της Air New Zealand, του Te Papa (το εθνικό μουσείο) και διάφορων άλλων τουριστικών σημείων στην πόλη. Η καμπάνια προσεγγίζει τους πελάτες μέσω εφημερίδων, περιοδικών, τηλεόρασης και διαφημιστικών επιστολών. Η τηλεόραση και τα περιοδικά χρησιμοποιούνται για την ενημέρωση του κοινού σχετικά με το Γουέλλινγκτον, ενώ οι εφημερίδες και οι διαφημιστικές επιστολές παρέχουν λεπτομέρειες σχετικά με ξενοδοχειακές και ταξιδιωτικές προσφορές, καθώς και για εκδηλώσεις που λαμβάνουν χώρα. Όλοι οι βασικοί συνεργάτες προσφέρουν οικονομική υποστήριξη.

Κύριος στόχος της καμπάνιας ήταν η παρουσίαση του Γουέλλινγκτον ως τόπος προορισμού και η υποστήριξη της ανάπτυξης της τουριστικής υποδομής της πόλης, κυρίως σε σχέση με τους τομείς παροχής καταλύματος, μεταφοράς και φιλοξενίας. Μακροπρόθεσμοι στόχοι είναι η αύξηση του μεριδίου της τοπικής αγοράς που κατέχει το Γουέλλινγκτον, έτσι ώστε να καταλάβει μια από τις τέσσερις πρώτες θέσεις προορισμού στην χώρα, η αύξηση των κρατήσεων στα ξενοδοχεία κατά την διάρκεια του Σαββατοκύριακου χωρίς μείωση της απόδοσης, η αύξηση του αριθμού των επισκεπτών, η αύξηση των πωλήσεων στους τομείς τέχνης, κρασιού και τροφίμων και η παροχή κινήτρων για επενδύσεις στον ξενοδοχειακό τομέα.

Όλα αυτά τα διαφορετικά μεταξύ τους κίνητρα και στόχοι δείχνουν ότι για την επιτυχία, όλοι οι συνεργάτες πρέπει να είναι πλήρως αφοσιωμένοι στην επίτευξη των κοινών τους στόχων. Η συνεργασία έχει ισχυρό εμπορικό νόημα λόγω του γεγονότος ότι κάθε συνεργάτης έχει την δυνατότητα να επεκτείνει τους πόρους βελτιώνοντας την ανταγωνιστικότητα με χαμηλότερο κόστος.

## Διαχείριση κρίσεων

#### • Προετοιμασία και αντιμετώπιση τυφώνων στην Καραϊβική

Η συνεργασία δημοσίου και ιδιωτικού τομέα είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική σε σχέση με την αντιμετώπιση κρίσεων. Ένα παράδειγμα αυτών των κρίσεων είναι οι τυφώνες στην Καραϊβική. Όταν το τυφώνας Hugo χτύπησε το νησί Πουέρτο Ρίκο το 1989, η Ένωση Ξενοδοχείων Καραϊβικής (CHA) άντλησε κεφάλαια από την τουριστική βιομηχανία – κυρίως από την Διεθνή Ένωση Ξενοδοχείων (σήμερα Διεθνής Ένωση Ξενοδοχείων και Εστιατορίων) και την American Express – και τον Οργανισμό Τουρισμού Καραϊβικής (CTO)

για την δημιουργία ενός εγχειριδίου τυφώνων. Το εγχειρίδιο, το οποίο επικεντρώθηκε κυρίως στον τρόπο προετοιμασίας των ιδιοκτητών Ξενοδοχείων για την αντιμετώπιση των τυφώνων, έτσι ώστε να διασφαλίσουν την ασφάλεια των πελατών και της περιουσίας τους, ασχολήθηκε και με τις δημόσιες σχέσεις μετά τον τυφώνα καθώς και με θέματα ασφάλισης.

- **Αντιμετώπιση του αντίκτυπου της λεύκανσης των κοραλλιών στις Μαλδίδες**

Η καμπάνια Maldives Destination 2000 (μελέτη περιπτώσεως 74) αποτελούσε τμήμα του προγράμματος αντιμετώπισης κρίσεων του Συμβουλίου Προώθησης Τουρισμού των Μαλβίδων (MTPB) σε συνεργασία με την τουριστική βιομηχανία των νησιών. Στόχος της καμπάνιας ήταν η αλλαγή της αρνητικής δημοσιότητας που είχαν αποκτήσει οι Μαλδίδες κατά τα τελευταία έτη λόγω μιας ασθένειας που προκαλούσε λεύκανση των κοραλλιών, η οποία είχε εμφανιστεί και σε άλλα μέρη του κόσμου.

Περίπου το 80% του προγράμματος χρηματοδοτήθηκε από την κυβέρνηση, ενώ το υπόλοιπο 20% καταβλήθηκε από ξενοδοχειακά συγκροτήματα, ταξιδιωτικούς πράκτορες, τοπικούς μεταφορείς και σχολές καταδύσεων. Τα αποτελέσματα του προγράμματος είναι πολύ εντυπωσιακά μέχρι στιγμής. Η αρνητική δημοσιότητα των Μαλβίδων σταμάτησε σχεδόν πλήρως και η δημοτικότητα των Μαλβίδων αυξήθηκε κατά πολύ σε αγορές κλειδιά, όπως η Γερμανία.

Το δίδαγμα αυτής της υπόθεσης, σύμφωνα με το Συμβούλιο Προώθησης Τουρισμού των Μαλβίδων (MTPB), είναι ότι είναι σημαντική ή άμεση ουδετεροποίηση της κακής δημοσιότητας και η κατοχή ενός προγράμματος αντιμετώπισης κρίσεων, το οποίο θα πρέπει να υποστηρίζεται από όλους τους εμπλεκόμενους στην τουριστική βιομηχανία φορείς, είτε ιδιωτικούς, είτε δημοσίους.

## ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ

Οι αναλύσεις στον τομέα της τεχνολογικής καινοτομίας κυμαίνονται από την ανάπτυξη Συστημάτων Διοίκησης Προορισμού και Οργανισμούς Προώθησης Προορισμού έως και τους διαφορετικούς τρόπους εκμετάλλευσης των νέων τεχνολογιών με σκοπό την βελτίωση των επαγγελματικών χειρισμών, της έρευνας και του προγραμματισμού.

- **Εκμετάλλευση Τεχνολογίας για Καλύτερες Επαγγελματικές Αποδόσεις**

Παρόλο που υποβλήθηκαν πολύ λίγες μελέτες περιπτώσεων σχετικά με την τεχνολογική καινοτομία στα πλαίσια της μελέτης του WTOBC, η τεχνολογία παρουσιάστηκε ως τομέας κλειδί για την συνεργασία μεταξύ των δημόσιων και των ιδιωτικών τομέων. Τα παραδείγματα που παρατέθηκαν έδειξαν καθαρά ότι η τεχνολογία δεν είναι αυτοσκοπός αλλά ένα πολύπλοκο εργαλείο για την αποτελεσματικότερη επίτευξη των στόχων ενός προορισμού ή ενός οργανισμού.

- **Χρήση της Τεχνολογίας για την Βελτίωση της Έρευνας**

Η τεχνολογία μπορεί να συμβάλει στην ανταγωνιστικότητα των τουριστικών προορισμών μέσω της προηγμένης έρευνας, όπως παρουσιάζεται από την ανάπτυξη συστημάτων συλλογής δεδομένων που χρησιμοποιούνται από καταλύματα στο Βανκούβερ και την Βικτόρια της Βρετανικής Κολούμπια (μελέτη περιπτώσεως 16), ή τον προσομοιωτή τουρισμού (μελέτη περιπτώσεως 43) που δημιουργήθηκε για το Πορτ Ντάγκλας της Αυστραλίας. Το πακέτο λογισμικού παρέχει στους τόπους προορισμού την δυνατότητα να εκτιμήσουν τις επιδράσεις μια ευρείας κλίμακας κινήτρων στην απόδοσή τους σε αντίθεση με τον μέση τακτική άλλων περιοχών που χρησιμοποιούν διαφορετικές μεταβλητές.

- **Πρόβλεψη καιρού στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής**

Η ανάλυση 13 παρουσιάζει το Collaborative Convective Forecast Product (CCFP), μια νέα πρωτοβουλία των Ηνωμένων Πολιτειών που δημιουργήθηκε από μια ομάδα ανάληψης αποστολής, η οποία περιλαμβάνει την Διοίκηση Ομοσπονδιακής Αεροπλοΐας (FAA), τον Σύνδεσμο Πιλότων Αερογραμμών (ALPA), τον Σύνδεσμο

Ελεγκτών Εναέριας Κυκλοφορίας (NATCA) και τον Σύνδεσμο Αερομεταφορών της Αμερικής (ATA). Κύριος σκοπός του προγράμματος είναι η μετάδοση και εφαρμογή πληροφοριών σχετικά με τον καιρό.

Η πρόβλεψη του καιρού αναμένεται να βελτιώσει την διαδικασία λήψης αποφάσεων μέσα στο συλλογικό πλαίσιο λήψης αποφάσεων με σκοπό την μείωση των καθυστερήσεων και των ακυρώσεων πτήσεων που προκαλούνται από τις καιρικές συνθήκες.

### **Οργανισμοί Μάρκετινγκ Προορισμού και Διαδίκτυο**

Οι οργανισμοί μάρκετινγκ προορισμού (DMO) αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην υιοθεσία της πληροφορικής στους χειρισμούς τους σύμφωνα με την αναφορά του WTOBC Marketing Tourism Destinations Online – Strategies for the Information Age, που δημοσιεύθηκε τον Σεπτέμβριο του 1999. Αυτή η τεχνολογία υιοθετήθηκε από κάποιους οργανισμούς κατά την διάρκεια της δεκαετίας του 70', αλλά οι περισσότεροι οργανισμοί δεν είχαν λάβει υπ' όψιν τους την ηλεκτρονική διανομή μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 70', όπου το διαδίκτυο άρχισε να αποκτά ευρεία χρήση.

Πολλοί οργανισμοί έχουν αναπτύξει υψηλά επίπεδα ενδιαφέροντος στο διαδίκτυο λόγω της δυνατότητας του να:

- Απευθύνεται σε μεγάλους αριθμούς καταναλωτών σε όλο τον κόσμο και να τους παρέχει πληροφορίες και προσφορές με σχετικά χαμηλό κόστος
- Παρέχει πληροφορίες με μεγαλύτερο βάθος και ποιότητα από τα παραδοσιακά έντυπα
- Παρέχει στους καταναλωτές την δυνατότητα να κάνουν τις κρατήσεις τους εύκολα και γρήγορα
- Προσφέρει οικονομία μεγάλης κλίμακας σε σχέση με την παραγωγή και την διανομή του έντυπου υλικού.

Παρ' όλες αυτές τις δυνατότητες, οι περισσότεροι οργανισμοί δεν ασχολήθηκαν ιδιαίτερα με την παρουσία τους στο διαδίκτυο. Ωστόσο, από το 1996, πολλοί οργανισμοί άρχισαν να το λαμβάνουν σοβαρά υπ' όψιν τους, αφού εκτίμησαν την δυνατότητα να χρησιμοποιήσουν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά αυτού του νέου μέσου – την αλληλεπίδραση και τα πολυμέσα.

#### **• Συστήματα Διοίκησης Προορισμού**

Ο όρος «σύστημα διοίκησης προορισμού» (DMS) έχει αρχίσει να χρησιμοποιείται κατά τα τελευταία έτη για την περιγραφή της πληροφορικής υποδομής ενός οργανισμού. Υπάρχουν διαφορετικοί ορισμοί για τα DMS, ανάλογα με το τι έχει σχεδιαστεί να προσφέρει το σύστημα ή η στρατηγική τους. Οι περισσότεροι άνθρωποι θεωρούν την βάση πελατών και τις εφαρμογές μάρκετινγκ, ως ένα βασικό στοιχείο ενός DMS. Ωστόσο, όλο και περισσότεροι πιστεύουν ότι ένα DMS πρέπει να υποστηρίζει πολλαπλές λειτουργίες από κεντρικές βάσεις δεδομένων σε ηλεκτρονικές εμπορικές πλατφόρμες.

Συνεπώς, το DMS αποκτά βασική σημασία για έναν οργανισμό. Η διαδικασία σχεδιασμού και δημιουργίας ενός DMS είναι περίπλοκη, και όπως έδειξε τουλάχιστον μια από τις αναλύσεις που παρουσιάζονται σε αυτήν την αναφορά, έχουν αντιμετωπιστεί δυσκολίες σε πολλά μέρη του κόσμου. Ωστόσο, οι τόποι προορισμού έχουν πολλά να μάθουν από τα λάθη τους ή από λάθη τρίτων.

Οι αναλύσεις που αναφέρονται στην εξέλιξη DMS στην Ιρλανδία, την Ολλανδία και την Αυστρία, οι οποίες φέρουν τους αριθμούς 51, 65 και 66 αντίστοιχα, έχουν πολλά να μας διδάξουν. Ωστόσο, το βασικό μήνυμα είναι ότι, ενώ ο ρόλος του Εθνικού Οργανισμού Τουρισμού (NTO) μιας χώρας, ως συντονιστή του τουριστικού μάρκετινγκ είναι αναμφισβήτητη, θα πρέπει να υιοθετηθεί μια επαγγελματική προσέγγιση για την πραγματική λειτουργία ενός DMS.

#### **• Το Gulliver της Ιρλανδίας**

Η ανάλυση του ιρλανδικού Gulliver υποδεικνύει ότι η λειτουργία μιας ιστοσελίδας και ενός DMS δεν αποτελεί κεντρική δραστηριότητα σε σχέση με τα συμβούλια τουρισμού και δεν μπορεί να λειτουργήσει με επιτυχία. Η προσέγγιση της δημόσιας – ιδιωτικής συνεργασίας συνδυάζει τον συντονιστικό ρόλο των

συμβουλίων τουρισμού με τους εμπορικούς κανόνες των παικτών της τουριστικής βιομηχανίας. Ωστόσο, η άμεση συμμετοχή των συμβουλίων τουρισμού είναι επιθυμητή για την ανάπτυξη μιας στρατηγικής μάρκετινγκ μέσω ιστοσελίδων για την διασφάλιση ενός δίκαιου αγωνιστικού χώρου για όλε στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις.

#### • Το TIScover της Αυστρίας

Το παράδειγμα του [www.TIScover.com](http://www.TIScover.com) είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρον, αφού ξεκίνησε από το Συμβούλιο Τουρισμού του Τυρόλου, αλλά από τότε έβαλε στο DMS τις τοπικές αρχές εννέα ομοσπονδιακών επαρχιών της Αυστρίας. Το σύστημα έχει αναπτυχθεί σε μεγάλο βαθμό σε εμπορική βάση από μια εταιρία που ανήκε αποκλειστικά στο Συμβούλιο Τουρισμού του Τυρόλου.

Στα πρώτα στάδια η κρατική χρηματοδότηση είναι σύμφωνα με το TIScover εξαιρετικά σημαντική, γιατί παρέχει επιχειρηματικά κεφάλαια στα Online Συστήματα Διοίκησης Προορισμού. Ο ιδιωτικός τομέας δεν μπορεί να προχωρήσει χωρίς υποστήριξη λόγω του γεγονότος ότι υπάρχουν πολλές μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις στην τουριστική και ταξιδιωτική βιομηχανία, οι οποίες δεν έχουν τα μέσα για να συμβάλλουν σε ένα τέτοιο εγχείρημα. Οι τουριστικοί προορισμοί χρειάζονται πολύ περισσότερα από απλά ένα λογισμικό προκειμένου να επιτύχουν στο ηλεκτρονικό μάρκετινγκ και πιο συγκεκριμένα στο ηλεκτρονικό εμπόριο.

#### • Το Παράδειγμα της Dutch National

Το DMS [www.Holland.com](http://www.Holland.com) αποτελεί την καλύτερη συνεργασία μεταξύ του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα. Είναι μοναδικό λόγω του γεγονότος ότι υιοθέτησε μια ευρύτερη άποψη από τα περισσότερα DMS, συνδυάζοντας τουριστικά και μη τουριστικά θέματα. Οι αρχές τουρισμού της Ολλανδίας – το Υπουργείο Οικονομικών, το δημόσιο – ιδιωτικό Συμβούλιο Τουρισμού και τα αντίστοιχα τουριστικά δημοτικά γραφεία – αναγνώρισαν νωρίς ότι το [www.Holland.com](http://www.Holland.com) θα μπορούσε να αναπτυχθεί επιτυχώς και να λειτουργήσει εμπορικά μόνο με την συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα. Αυτό σήμαινε συμμετοχή όλων των οικονομικών τομέων, συμπεριλαμβανομένων των παραγωγών μπίρας, εκδοτικών οίκων κτλ.

#### • Η Τεχνολογική Αναφορά του WTOBC

Όσο αφορά τις μελλοντικές τάσεις, η ανάγκη για ενοποίηση συστημάτων στα DMO του δημοσίου τομέα και τους παροχείς υπηρεσιών του ιδιωτικού τομέα είναι καταλυτική. Σύμφωνα με την αναφορά του WTOBC, μερικοί θα θεωρήσουν αναπόφευκτη την συνεργασία του DMO με οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα για την επιτυχή προώθηση του προορισμού. Αυτό συμβαίνει ήδη και η τάση αυξάνεται συνεχώς, καθώς τα κεφάλαια που διατίθενται από τον δημόσιο τομέα για την προώθηση του τουρισμού τείνουν να περιοριστούν.

Η τεχνολογική αναφορά του WTOBC υποστηρίζει ότι για την κάλυψη του κόστους της ενοποίησης το DMO θα πρέπει να γίνει ένα ταξιδιωτικός πράκτορας ή ένα μέσο πληροφόρησης για έναν προορισμό. Ωστόσο, ως δημόσιος οργανισμός, θα πρέπει να αναπτύξει τις εργασίες του με τέτοιο τρόπο, έτσι ώστε να διασφαλίζεται μια δίκαιη προσέγγιση για τους παροχείς υπηρεσιών του ιδιωτικού τομέα που ζητούν την υποστήριξη του. Για την διατήρηση αυτής της τιμιότητας και την παροχή της όσο το δυνατό ευρύτερης κλίμακας προϊόντων προορισμού, ίσως θα πρέπει να αποδεχτεί ότι η χρηματοδότηση του δεν μπορεί να γίνεται αποκλειστικά από τον ιδιωτικό τομέα.

Είναι φανερό ότι δεν υπάρχει «ιδανική προσέγγιση». Ωστόσο, ένα σημαντικό επίπεδο συνεργασίας μεταξύ των δημόσιων και των ιδιωτικών τομέων θα είναι πάντα απαραίτητο για την online διοίκηση προορισμού και μάρκετινγκ στο μέλλον.

# ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ

## ΜΙΑ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ

### Ο καλύτερος τρόπος για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας

Η συνεργασία δημοσίου και ιδιωτικού τομέα θεωρείται πολύ σημαντική για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Αυτό ήταν το βασικό συμπέρασμα της μελέτης του Επιχειρηματικού Συμβουλίου του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού (ΠΟΤ)-σύμφωνα με τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου και τις μεμονωμένες μελέτες περιπτώσεων. Ο τουρισμός είναι μία πολυσχιδής δραστηριότητα και εξαρτάται, σε μεγάλο βαθμό, από μία υγιή σχέση ανάμεσα στις διάφορες συστατικές των εμπλεκόμενων τομέων.

Οι συμμετέχοντες στη μελέτη συμφωνούν, σε μεγάλο βαθμό, ότι η συνεργασία σε πολλά πεδία κινείται προς μία περισσότερο τυποποιημένη συνεργασία μεταξύ των διαφόρων παικτών του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα. Αυτή η συνεργασία που συνίσταται στη μεγαλύτερη δέσμευση απ' τη μεριά των διαφόρων παικτών / συμμετεχόντων θα είναι ιδιαίτερα σημαντική για την εξασφάλιση ενός ανταγωνιστικού τουριστικού περιβάλλοντος στο μέλλον, για την ανάπτυξη βιώσιμων τουριστικών προϊόντων. Τα πορίσματα της μελέτης δείχνουν ότι:

- Η συνεργασία δημοσίου και ιδιωτικού τομέα προχωρά αρκετά γρήγορα σε όλα τα μέρη του κόσμου-στις αναδυόμενες οικονομίες, καθώς και στις ανεπτυγμένες χώρες.
- Όλο και περισσότεροι συμμετέχοντες και ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος εμπλέκονται στη συνεργασία δημοσίου και ιδιωτικού τομέα-και όχι μόνο αυτές που συνδέονται άμεσα με τον τουρισμό.
- Η δομή, η φύση και ο σκοπός μίας τέτοιας συνεργασίας γίνονται όλο και πιο πολύπλοκοι, δημιουργικοί και σύνθετοι.

### Η συνεργασία δημοσίου και ιδιωτικού τομέα σε δράση

Μολονότι φαίνεται ότι υπάρχει μεγάλη αποδοχή της φιλοσοφίας της συνεργασίας δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, είναι σαφές ότι υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τρόποι ανάπτυξης της θεωρίας και εφαρμογής της στην πράξη. Με άλλα λόγια, δεν υπάρχει ένα μόνο ορθό πρότυπο ή μοντέλο. Η δομή και ο σκοπός εξαρτώνται από τις τοπικές συνθήκες, όπως η κατάσταση της τουριστικής ανάπτυξης του προορισμού και η έκταση στην οποία ο ιδιωτικός τομέας είναι οικονομικά ικανός να αναλάβει μέρος της ευθύνης για την ανάπτυξη του τουρισμού. Εν περιλήψει, και όπως θα αναφέρουμε λεπτομερώς στο κεφάλαιο 5, μπορούμε να πούμε ότι η συνεργασία δημοσίου και ιδιωτικού τομέα τείνει να επικεντρωθεί σε τέσσερα βασικά σημεία:

- Στη βελτίωση της ελκυστικότητας ενός προορισμού
- Στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του μάρκετινγκ του προορισμού
- Στη βελτίωση της παραγωγικότητας ενός προορισμού
- Στη βελτίωση ολόκληρης της διοίκησης ενός τουριστικού συστήματος προορισμού
- Στη σπουδαιότητα δημιουργίας μίας ανταγωνιστικής τουριστικής βιομηχανίας.

Η επιτυχία εξαρτάται αποκλειστικά από τη δέσμευση όλων των συμμετεχόντων στον τουριστικό προορισμό να είναι ανταγωνιστικοί ερμηνεύοντας το όραμά τους και τη στρατηγική σε δράση και αποτελέσματα.

Η ιδέα μιας τουριστικής βιομηχανίας που είναι μία ομάδα εταιρειών που στηρίζονται σε ένα ενεργό σύνολο συνεργασιών μεταξύ τους για ατομική αποτελεσματικότητα και ανταγωνιστικότητα, θα αναλυθεί στο κεφάλαιο 5.

### **Συνεργασία σε πολλά διαφορετικά επίπεδα**

Οι μελέτες περιπτώσεων παρέχουν παραδείγματα συνεργασίας δημοσίου και ιδιωτικού τομέα σε πολλά διαφορετικά επίπεδα, εθνικό, περιφερειακό / τοπικό, αλλά και διεθνές. Όλες είναι σημαντικές και αποτελεσματικές και τα πιο επιτυχημένα παραδείγματα συνεργασίας τείνουν να συμπεριλάβουν εκπροσώπηση από περισσότερα του ενός επίπεδα.

#### **• Συνεργασία δημοσίου-ιδιωτικού τομέα**

Για παράδειγμα, σε μία χώρα με αποκεντρωμένο πολιτικό σύστημα, τα περισσότερα τουριστικά σχέδια επιχειρούνται σε περιφερειακό / τοπικό επίπεδο. Ωστόσο, η συνεργασία δημοσίου και ιδιωτικού τομέα σ' αυτό το επίπεδο διευρύνεται αν περιλαμβάνει εκπροσώπηση από εθνικούς κυβερνητικούς παράγοντες, καθώς και από εθνικές περιβαλλοντικές και ειδικού ενδιαφέροντος κοινωνικές ομάδες. Παρομοίως, οι περιβαλλοντικές και οι κοινωνικές πολιτικές πρέπει να βασίζονται σε εθνικό επίπεδο, αλλά με εκπροσώπηση από περιφερειακές / τοπικές αρχές και τοπικές κοινότητες.

#### **• Συλλογικές οργανώσεις δημοσίου και ιδιωτικού τομέα**

Εκτός από τις μελέτες περιπτώσεων σε διεθνές επίπεδο, όπως αυτές που παρουσιάστηκαν σε αυτή τη μελέτη, η Διεθνής Περιβαλλοντική Πρωτοβουλία για τα Ξενοδοχεία και το πρόγραμμα της American Express «Passport to Opportunity» υπάρχουν αρκετές επιτυχημένες διεθνείς συλλογικές οργανώσεις δημοσίου και ιδιωτικού τομέα που πρέπει να αναφερθούν.

Η πιο επιτυχημένη είναι η Ένωση PATA που ιδρύθηκε στις αρχές της δεκαετίας του '50. Το σύνολο των μελών της PATA αποτελούν κυβερνήσεις (υπουργεία, εθνικοί τουριστικοί οργανισμοί και τοπικές αρχές), αεροπορικές εταιρείες και άλλες μεταφορές, καθώς και άλλοι εκπρόσωποι της τουριστικής βιομηχανίας, όπως ξενοδοχεία και tour operators. Πιο πρόσφατα, ιδρύθηκε ο τοπικός τουριστικός Οργανισμός της Νοτίου Αφρικής (RETOSA) με πρωτοβουλία της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με σκοπό την ανάπτυξη των σύνθετων τουριστικών ενδιαφερόντων των 14 κρατών-μελών του. Ο Οργανισμός αυτός έδειξε ιδιαίτερο ενδιαφέρον στη σπουδαιότητα δημιουργίας ενός ενιαίου «σώματος» δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, επειδή τότε έγινε αντιληπτό ότι ούτε ο δημόσιος ούτε ο ιδιωτικός τομέας εντός του πεδίου δράσης του SADC μπορούσαν να παράγουν τα επιθυμητά αποτελέσματα από μόνοι τους. Όπως ο επίσημος τουριστικός Οργανισμός SADC, έτσι και η RETOSA αντιπροσωπεύει τη μεγάλη γκάμα ενδιαφερόντων των συμμετεχόντων στην περιοχή, συμπεριλαμβανομένων των τοπικών κοινοτήτων.

Στο πλαίσιο των διεθνών συμφωνιών είναι εξίσου σημαντικό να αναφέρουμε αυτά τα σχέδια που περιλαμβάνουν και το δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα σε διάφορες χώρες, όπως η Silk Route

στην Ασία, η Slave Route στη Δυτική Αφρική ή η Mayan Route στο Μεξικό και σε άλλες χώρες της Κεντρικής Αμερικής.

## ΕΝΑ ΜΕΤΑΒΑΛΛΟΜΕΝΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

### Μία τάση συνεργασίας

Την τελευταία δεκαετία ή τις δύο τελευταίες δεκαετίες, οι δεσμοί ανάμεσα στον ανταγωνισμό και τη συνεργασία έχουν πάρα πολύ εξασθενήσει σε πολλούς τομείς της οικονομίας, συμπεριλαμβανομένου του τομέα του τουρισμού. Υπάρχουν πολλά παραδείγματα σημαντικών παικτών στους τομείς των μεταφορών και των καταλυμάτων που ενώνουν τις δυνάμεις τους. Στις περισσότερες περιπτώσεις, αυτοί οι Οργανισμοί συνεργάζονται για να κατανείμουν τους πόρους τους και να μειώσουν τους κινδύνους, για να «εισβάλλουν» σε νέες αγορές, για να έχουν πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες ή να ανέλθουν οικονομικά πιο γρήγορα και με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Ήδη υποστηρίζονται από «παγκόσμιους καθοδηγητές» έξω από τον έλεγχο προσωπικών εταιρειών, καθώς και από έναν αυξανόμενο αριθμό αλληλεξαρτήσεων μεταξύ των Οργανισμών σε συγκεκριμένους τουριστικούς τομείς.

#### • Συνεργασία τουριστικών και μη τουριστικών εταιρειών

Συμμαχίες και συνεργασίες έχουν επίσης δημιουργηθεί μεταξύ εταιρειών σε διάφορους τουριστικούς τομείς-όπως οι αεροπορικές εταιρείες με τις ξενοδοχειακές μονάδες ή τις εταιρείες ενοικίασης αυτοκινήτων-για να συντονίσουν μία απλούστερη για τους πελάτες ταξιδιωτική εμπειρία. Οι τουριστικοί Οργανισμοί συνεργάζονται επίσης, σε μεγάλο βαθμό, με οργανισμούς μη τουριστικούς-τράπεζες, εταιρείες τηλεπικοινωνιών, πολυκαταστήματα, καταστήματα υψηλής ραπτικής κ.α - για να αυξήσουν την ικανότητα επίδρασης της αγοράς και να ενδυναμώσουν την εικόνα των προϊόντων. Όπως ήδη έχουμε αναφέρει, πολλές στρατηγικές συνεργασίες υπάρχουν σήμερα μεταξύ των εταιρειών που ανταγωνίζονται σκληρά η μία την άλλη, αλλά που βλέπουν τα οφέλη της συνεργασίας να κερδίζουν έδαφος. Η τάση, γνωστή ως συνεργασία, δεν περιορίζεται μόνο στον ιδιωτικό τομέα.

#### • Αύξηση δυνάμεων στη συνεργασία

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή Τουρισμού (ETC), για παράδειγμα, είναι μία ομάδα εθνικών τουριστικών οργανισμών του δημοσίου τομέα στην Ευρώπη, της οποίας τα μέλη, ανταγωνίζονται σκληρά το ένα το άλλο σε αγορές-κλειδιά σε όλο τον κόσμο. Η αποστολή της είναι η προώθηση της Ευρώπης στις μη-Ευρωπαϊκές αγορές. Μόλις πετύχει το στόχο της, τότε τα μέλη ανταγωνίζονται για το μερίδιό τους.

Η θεωρία της Επιτροπής αυτής είναι ότι, ενώνοντας τις δυνάμεις και κατανέμοντας τους πόρους, τα μέλη της μπορούν να είναι περισσότερο αποδοτικά στη διαδικασία προώθησης των προϊόντων της απ' ό,τι αν δρούσαν μεμονωμένα. Η τάση για μία συνεργασία δημοσίου και ιδιωτικού τομέα-ακόμη κι όταν περιλαμβάνει συνεργασία μεταξύ παικτών τουριστικής βιομηχανίας που ανταγωνίζονται για τις ίδιες αγορές-είναι πιθανό να ενταθεί στο μέλλον καθώς ο τουρισμός περιλαμβάνει και κυβερνήσεις ή τοπικές Αρχές και τουριστική βιομηχανία. Αποκρινόμενοι στην έρευνα WTOBC πιστεύουν ότι η στρατηγική συνεργασία έχει γίνει ιδιαίτερα σημαντική εξαιτίας των αυξανόμενων προκλήσεων που έχει να αντιμετωπίσει η τουριστική βιομηχανία. Οι πιο σημαντικές απ' αυτές τις προκλήσεις είναι:

- Η μεταβολή της αγοραστικής ζήτησης
- Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός για νέους και αναδυόμενους τουριστικούς προορισμούς
- Η ανάγκη εξασφάλισης βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης

- Οι ανεπαρκείς πόροι-οικονομικοί και ανθρώπινοι
- Η τεχνολογική ανάπτυξη

## Η μεταβολή της αγοραστικής ζήτησης

### • Ταξίδια και Τουρισμός-μία αυξανόμενη καταναλωτική προτεραιότητα

Τα ταξίδια και ο τουρισμός είναι προφανώς ο πιο γρήγορα αναπτυσσόμενος κλάδος στον κόσμο και πρόσφατες προβλέψεις λένε ότι αυτό θα συνεχιστεί. Πρόσφατες μελέτες του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού επισημαίνουν σε μία μέση αύξηση των διεθνών αφίξεων τουριστών παγκοσμίως περίπου σε ποσοστό 4.0-4.5% ετησίως, τα επόμενα 20 χρόνια.

Τα ταξίδια και ο τουρισμός γίνεται μία πάρα πολύ σημαντική προτεραιότητα για όσους ζουν στον ανεπτυγμένο κόσμο, αλλά επίσης και για όσους ζουν στις αναπτυσσόμενες χώρες. Μεγάλη αύξηση παρατηρείται στα ταξίδια από χώρες όπως η Κίνα ή η Ινδία. Είναι σημαντικό για όλους όσους εμπλέκονται με τον τουρισμό να ενώσουν τις προσπάθειές τους, να διασφαλίσουν ότι οι προορισμοί ενδυναμώνουν τα οφέλη αυτής της ανάπτυξης ως αντίβαρο στη κοινωνικο-οικονομική ανάπτυξη.

Αυτό που κάνει το σχεδιασμό δύσκολο είναι ότι οι καταναλωτές αλλάζουν και αυτό επηρεάζει σημαντικά την αγοραστική ζήτηση στα ταξίδια και τον τουρισμό. Καθώς οι καταναλωτές γίνονται πιο έμπειροι στα ταξίδια, οι προτιμήσεις του γίνονται όλο και πιο απαιτητικές. Πολλοί, για παράδειγμα, προετοιμάζονται να αποφύγουν ένα μέρος που δεν κάνει σοβαρές προσπάθειες να προστατεύσει το περιβάλλον του προορισμού μέσα στο οποίο αυτός λειτουργεί. Οι περισσότεροι αναζητούν νέα και διαφορετικά προϊόντα και εμπειρίες.

Αυτοί οι προμηθευτές και οι προορισμοί που μπορούν να απαντήσουν γρηγορότερα στη μεταβολή των επιθυμιών του καταναλωτή και των προτιμήσεών του, θα είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικοί στο μέλλον.

### Αυξανόμενος ανταγωνισμός

Καθώς η ζήτηση για ταξίδια και τουρισμό μεγαλώνει, η γεωγραφική της επέκταση επίσης αυξάνει. Περισσότεροι άνθρωποι ταξιδεύουν σε κάθε ηλικία απ' όλες τις κοινωνικές τάξεις. Το 1950, 25 εκατομμύρια διεθνείς αφίξεις που έγιναν σε όλο τον κόσμο ωφέλησαν μόνο 15 χώρες. Το 1999, οι σημαντικότεροι 15 τουριστικοί προορισμοί που αντιστοιχούσαν σε λιγότερο από τα 2/3 του συνόλου των 664 εκατομμυρίων διεθνών αφίξεων καταγράφηκαν από τον ΠΟΤ και 70 χώρες και περιοχές προσέλκυσαν πάνω από 1 εκατομμύριο αφίξεις.

### • Ανάπτυξη του μεριδίου κέρδους των προορισμών

Το μερίδιο των αναπτυσσόμενων χωρών στις ανά τον κόσμο αφίξεις τουριστών έχει αυξηθεί από 19% το 1980 σε περισσότερο από 30% και αναμένεται να αυξηθεί περισσότερο την επόμενη δεκαετία. Οι αναπτυσσόμενες χώρες βλέπουν τον τουρισμό σαν ένα κλάδο στον οποίο μπορούν να πετύχουν, καθώς οι φραγμοί στον τουρισμό είναι λιγότεροι απ' ό,τι σε άλλες παραδοσιακές εξαγωγές, όπως ζάχαρη και υφαντουργικά προϊόντα. Και γίνεται ολοένα και πιο αποδεκτό ότι ο τουρισμός μπορεί να συμβάλει σημαντικά στις οικονομίες αυτών των χωρών-όχι μόνο όσον αφορά στην απασχόληση, το συνάλλαγμα και τα δημόσια έσοδα.

Όλα αυτά σημαίνουν ότι ο αριθμός των προορισμών που συναγωνίζονται για ένα μερίδιο σ' αυτό που λέγεται «τουρισμός» συνεχώς αυξάνει. Υπάρχει μία συνεχής ανάγκη για τους παραδοσιακούς τουριστικούς προορισμούς να ανανεώσουν τα υπάρχοντα τουριστικά τους προϊόντα και να δημιουργήσουν νέα προϊόντα και εμπειρίες για την προσέλκυση επισκεπτών.

Η εμπειρία της Καναδικής Επιτροπής Τουρισμού και η ανάπτυξη των συλλογικών της προϊόντων εξαίρει το γεγονός ότι η συνεργασία εντός της τουριστικής βιομηχανίας, κυρίως στο μικρομεσαίο επίπεδο, αυξάνει τις ευκαιρίες ανάδειξης νέων επενδύσεων για μία βιώσιμη ανάπτυξη τουριστικών προϊόντων.

## **Εξασφάλιση βιωσιμότητας**

Παρά τα προφανή οφέλη, η ανάπτυξη του τουρισμού δεν είναι απαραίτητα ένα εύκολο επίτευγμα για τις αναδυόμενες οικονομίες. Οι προορισμοί θα πρέπει να πετυχαίνουν την κρίσιμη ποσότητα τουριστικών καταλυμάτων που είναι αναγκαία για να πείσουν τις αεροπορικές εταιρείες να δημιουργήσουν δρομολόγια και tour operators για να τους συμπεριλάβουν στα περιηγητικά τους προγράμματα. Το επιχειρηματικό περιβάλλον θα πρέπει επίσης να προσφέρει στους επενδυτές τη δυνατότητα να λειτουργούν κερδοφόρες εταιρίες καθώς χωρίς ιδιωτικό κεφάλαιο στα καταλύματα και τις υπηρεσίες, τα ουσιαστικά τουριστικά κεφάλαια δεν μπορούν να διοχετευθούν στην αγορά.

Οι κυβερνητικές πολιτικές στις μεταφορές και τις αερομεταφορές έχουν επίσης μία σημαντική επίδραση. Παρομοίως, οι μεγάλες επενδύσεις σε έργα υποδομής και εγκαταστάσεων είναι απαραίτητες, όπως ένα καλό σύστημα δημόσιας υγείας και συστήματα ασφαλείας, για να προσελκύσουν την ιδιωτική επένδυση και να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητα των προϊόντων.

Η έλλειψη προσεκτικού σχεδιασμού, συμπεριλαμβανομένης της ανεξέλεγκτης ανάπτυξης τουριστικών εγκαταστάσεων και της ανεπαρκούς διοίκησης πόρων, μπορεί να απειλήσει την ανάπτυξη του τουρισμού. Τέτοιες μη βιώσιμες πρακτικές συμβάλλουν στην καταστροφή των αξιοθέατων που ο τουρισμός αναδεικνύει-τοπικοί πολιτισμοί και πολιτιστική κληρονομιά-και του φυσικού περιβάλλοντος.

Για κάθε επιτυχή προορισμό υπάρχουν πολλά παραδείγματα αποτυχίας, είτε όσον αφορά στην οικονομική αποτυχία είτε στις αρνητικές κοινωνικές, πολιτισμικές και περιβαλλοντικές επιδράσεις. Είναι εντυπωσιακό ότι ορισμένες τοπικές κοινότητες, καθώς και εθνικές και τοπικές κυβερνήσεις, ακόμη αμφισβητούν τα οφέλη του τουρισμού και άλλοι αντιτίθενται ενεργά στην ανάπτυξή του. Και οι «ώριμοι» προορισμοί δεν είναι με κανένα τρόπο προστατευμένοι από τις απειλές-όπως δείχνουν κάποιες από τις διάφορες περιπτώσιολογικές μελέτες σ' αυτή την έρευνα.

- Εξισορρόπηση των επιχειρηματικών συμφερόντων με τις κοινοτικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες

Αν ο τουρισμός συνεχίσει να ευδοκίμει στο μέλλον και να διανέμει τα αναμενόμενα οικονομικά και κοινωνικά κέρδη, θα πρέπει να δείξουμε μεγαλύτερη προσοχή στον υπολογισμό αυτών των απειλών-στο φυσικό περιβάλλον καθώς επίσης και στην ευημερία των τοπικών κοινοτήτων και τη διασκέδαση των τουριστών.

Το ευχάριστο είναι ότι το περιβάλλον έχει γίνει το επίκεντρο του ενδιαφέροντος σε όλο τον κόσμο, έτσι όλο και περισσότεροι άνθρωποι συνειδητοποιούν την ανάγκη για την προστασία του. Και, όπως ήδη επισημάναμε, καθώς οι τουρίστες γίνονται όλο και πιο έμπειροι ταξιδιώτες ανά τον κόσμο, αναζητούν παρθένους προορισμούς και μοναδικές, αυθεντικές πολιτιστικές εμπειρίες. Το μεγάλο ερώτημα είναι πώς να προφυλάξουμε αυτούς τους αξιόλογους πόρους από τις μελλοντικές γενιές, εξασφαλίζοντας, ταυτόχρονα, συνεχή επιχειρηματική επιτυχία στον τουρισμό. Το μερίδιο που οι επιχειρήσεις κρατούν είναι πολύ μεγάλο και το προσωπικό ενδιαφέρον δεν είναι το μοναδικό κίνητρο.

Αρκετοί συμμετέχοντες στην έρευνα επισήμαναν το γεγονός ότι οι εταιρείες αναμένουν, σε μεγάλο βαθμό, να επιδείξουν τη δέσμευσή τους στις ηθικές αξίες της κοινωνίας και τη συμβολή τους στους κοινωνικούς, περιβαλλοντικούς και οικονομικούς στόχους της κοινωνίας μέσα από δράση, απομονώνοντας την κοινωνία από τις αρνητικές επιδράσεις των εργασιών των εταιρειών, τα προϊόντα τους και τις υπηρεσίες τους. Αυτό προϋποθέτει ότι τα ταξίδια και ο τουρισμός ανά τον κόσμο θα συνεργαστούν με μεγάλες κοινότητες, κυβερνήσεις και πελάτες για να αναπτύξουν και να υιοθετήσουν βιώσιμες πρακτικές.

### **Αντιμετώπιση ανεπαρκών πόρων**

Αυτός είναι ο βασικός λόγος που οι κυβερνήσεις προσβλέπουν στον ιδιωτικό τομέα για να καταλείψουν το κόστος προώθησης τουριστικών προϊόντων. Αυτά τα προβλήματα δεν φαίνεται να εξαφανίζονται στο άμεσο μέλλον. Επιπλέον, ο ίδιος ο τουρισμός αποτελείται από πολλές μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, για τις οποίες η συνεργασία-είτε η ιδιωτική-ιδιωτική, είτε δημόσια-ιδιωτική- είναι το κλειδί για την επιβίωσή του. Δημιουργώντας μία κατανομημένη ποσότητα ανθρώπινων και οικονομικών πόρων, οι οργανισμοί και οι προορισμοί προετοιμάζονται καλύτερα για να ανταποκριθούν σε απρόβλεπτα γεγονότα και μπορούν να επεκτείνουν τους πόρους τους για να γεφυρώσουν το χάσμα ανάμεσα στις τρέχουσες δυνατότητες και τις μελλοντικές ευκαιρίες.

### **Τεχνολογική ανάπτυξη**

Καθώς οδεύουμε προς την τρίτη χιλιετία, τα προβλήματα και οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι κυβερνήσεις, τα ταξίδια και ο τουρισμός θα γίνουν ακόμη πιο δύσκολα χωρία κάποια μορφή συνεργασίας δημοσίου και ιδιωτικού τομέα. Η τουριστική ζήτηση μεταβάλλεται, οι τουρίστες αλλάζουν και ο ίδιος ο τουρισμός μεταβάλλεται, καθοδηγούμενος από την τεχνολογική επανάσταση.

Η τεχνολογία δεν είναι αυτοσκοπός, αλλά -βελτιώνοντας τα τεχνολογικά εργαλεία-επωφελούμενοι από την νέα ψηφιακή οικονομία-ο τουρισμός θα έχει ευκολότερη πρόσβαση στην πληροφόρηση, η οποία, με τη σειρά της, θα διευκολύνει την διαδικασία εξυπηρέτησης του πελάτη. Η συνένωση με οργανισμούς που εμπλέκονται στην τεχνολογία-προμηθευτές 'Ιντερνετ, εταιρείες τηλεπικοινωνιών κ.α - οι προορισμοί και οι προμηθευτές μπορούν να βελτιώσουν τις δικτυακές τους ικανότητες και να αυξήσουν την αποδοτικότητα διανομής των προϊόντων τους.

## **ΡΟΛΟΙ ΚΑΙ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ**

Οι ρόλοι και τα καθήκοντα των διαφόρων συμμετεχόντων στην συνεργασία δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, εξαρτώνται από τις τοπικές συνθήκες, σύμφωνα με αυτούς που έλαβαν μέρος στην έρευνα WTOBC. Οι διαφορετικές καταστάσεις και παράγοντες που εξασφαλίζουν τη μακροχρόνια βιωσιμότητα των τουριστικών προορισμών αναλύονται ολοκληρωμένα στο κεφάλαιο 5. Πολύ γενικά, εδώ και σύμφωνα με τα συμπληρωματικά σχόλια που έκαναν οι συμμετέχοντες στην έρευνα, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι:

#### **Ο δημόσιος τομέας χρειάζεται να:**

- Έχει ένα όραμα για τον τουρισμό
- Προάγει ένα ικανοποιητικό περιβάλλον για τον τουρισμό-για παράδειγμα ένα περιβάλλον που να υποστηρίζει μία βιώσιμη και προβλέψιμη ωφέλεια για τον ιδιωτικό τομέα, να προσφέρει ελευθερία στις ροές κεφαλαίων και να διευκολύνει τις επενδύσεις.
- Εξασφαλίζει κατάλληλη ανάπτυξη και συντήρηση έργων υποδομής

- Δημιουργεί επαρκώς συνθήκες ανοικτής αγοράς που θα ενδυναμώνουν την βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη
- Παρέχει ευκαιρίες υποστήριξης και υπηρεσίες διευκόλυνσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις, μαζί με κατάλληλα κίνητρα και πολιτική εδάφους
- Εξασφαλίζει ελαστικούς εργατικούς νόμους για να εξοπλίζει το προσωπικό με ικανότητες κλειδιά όπου είναι ανάγκη
- Εγγυάται σταθερούς κανονισμούς και δίκαιη φορολόγηση
- Προάγει ένα ρυθμιστικό πλαίσιο με τη γνώμη όλων των ενδιαφερομένων συμμετεχόντων για την προστασία και την ανάπτυξη του φυσικού, κοινωνικού και πολιτισμικού περιβάλλοντος
- Εξασφαλίζει την ευημερία των τοπικών κοινοτήτων και των διεθνών και εγχώριων επισκεπτών
- Να διεξάγει έρευνες σε συνεργασία με τον ιδιωτικό τομέα για την προώθηση στην αγορά των απαραίτητων πληροφοριών σχετικά με τον τουρισμό και να βελτιώνει την γενική αντίληψη μεταβολής της αγοραστική ζήτησης.

#### **Ο ιδιωτικός τομέας χρειάζεται να:**

- Κατανοεί τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές ανησυχίες της κυβέρνησης και των τοπικών κοινοτήτων
- Είναι ικανός και πρόθυμος να παρέχει τη γνώση και την πρόσβαση στα οικονομικά για την ανάπτυξη και τη λειτουργία των τουριστικών εγκαταστάσεων και υπηρεσιών
- Αναλαμβάνει τη συλλογική ευθύνη για τον καθορισμό των τουριστικών προτύπων, ηθών και ευνοϊκών πρακτικών
- Συμβάλει στην προστασία του πολιτισμού και της κληρονομιάς και στην προστασία του περιβάλλοντος, εκπαιδύοντας τους ταξιδιώτες όσον αφορά σε μία βιώσιμη ανάπτυξη
- Εμπλέκει τοπικές κοινότητες στην τουριστική ανάπτυξη και να εξασφαλίζει την ισότιμη συμμετοχή τους στα κέρδη
- Αναλαμβάνει την τουριστική εκπαίδευση και ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού για να επιτευχθεί η τελειότητα στην ποιότητα των υπηρεσιών
- Συνεργάζεται με τις κυβερνήσεις για να εξασφαλίζει την ασφάλεια των τουριστών
- Συμβάλει στη βελτίωση της έρευνας και την ανάπτυξη των στατιστικών δεδομένων
- Αναπτύσσει την τεχνολογία για τη βελτίωση της αποδοτικότητας των λειτουργιών του τουρισμού και την ποιότητα των υπηρεσιών

Οι ρόλοι και τα καθήκοντα αναπόφευκτα μεταβάλλονται καθώς ο τουρισμός μίας χώρας αναπτύσσεται. Παραδοσιακά, το φορτίο της ευθύνης ανήκει στο δημόσιο τομέα όταν η τουριστική ανάπτυξη είναι σε πρώτα στάδια. Καθώς ο τουρισμός αναπτύσσεται, αυτό το φορτίο ευθύνης βαθμιαία μεταβαίνει στον ιδιωτικό τομέα.

Στη μελλοντική συνεργασία δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, ωστόσο, οι αποκρινόμενοι πιστεύουν ότι ο ζυγός της ευθύνης θα γείρει ελαφρά προς το μέσο. Και ο δημόσιος και ο ιδιωτικός τομέας θα μοιραστούν την ευθύνη εντός των ορίων συνεργασίας για την ανάπτυξη και τη διοίκηση του τουρισμού με ένα τρόπο που είναι οικονομικά, κοινωνικά πολιτισμικά και περιβαλλοντικά βιώσιμος.

## **ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ**

Μολοντί δεν υπάρχει μία σαφής φόρμουλα για τη συνεργασία δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, υπάρχουν αρκετοί παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία, σύμφωνα με τους αποκρινόμενους, και που είναι κυρίως:

- Η ανάγκη για μία ισορροπημένη δομή στα όρια της συνεργασίας με σαφείς ρόλους και καθήκοντα για όλους τους συμμετέχοντες

- Κατανομημένη ευθύνη ανάμεσα στο δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα με σωστά προσδιορισμένους, κατανομημένους στόχους, ρεαλιστικές προσδοκίες και αναγνώριση των ωφελειών για κάθε συμμετέχοντα
- Μία ευέλικτη προσέγγιση εκ μέρους όλων συμμετεχόντων, συνδυασμένη με την ικανότητα κατανόησης των αναγκών του άλλου συμμετέχοντα
- Αποδοχή της ιδέας από όλους τους συμμετέχοντες ότι η ανάπτυξη του τουρισμού πρέπει να είναι βιώσιμη οικονομικά, κοινωνικά και περιβαλλοντικά
- Μια μακροχρόνια δέσμευση που να συνδυάζει ένα στρατηγικό όραμα και σχεδιασμό με πιο βραχυπρόθεσμους στόχους και πρωτοβουλίες επιδεκτικές αξιολόγησης
- Περιοδική αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του ρόλου κάθε συνεργάτη
- Καλή επικοινωνία μεταξύ των συμμετεχόντων

Αυτοί οι παράγοντες που αναλύονται στο επόμενο κεφάλαιο, θα συμβάλλουν όλοι στην εξασφάλιση μίας βιώσιμης και μακροχρόνιας ανάπτυξης προορισμού.

# Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΠΡΟΟΡΙΣΜΩΝ

## ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΓΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Κατά τις τελευταίες δεκαετίες ο τουρισμός έχει αποδείξει καθαρά ότι έχει την δυνατότητα να δημιουργεί πλούτο και οικονομική άνθηση για έναν προορισμό, καθώς και θέσεις εργασίας και κοινωνική ευημερία για τους κατοίκους του. Ωστόσο, υπάρχουν πολλοί τουριστικοί προορισμοί που προσφέρουν λίγο πλούτο, μικρή οικονομική άνθηση και σημαντικές κοινωνικές και περιβαλλοντολογικές βλάβες. Μερικοί από αυτούς ήταν επιτυχείς στο παρελθόν και τώρα αντιμετωπίζουν μείωση της ζήτησης και περιορισμό των εσόδων από τον τουρισμό. Κάποιοι άλλοι δεν απήλαυσαν κάποια περίοδο επιτυχίας, αλλά βλέπουν το μέλλον τους με απαισιοδοξία. Όλοι αυτοί οι προορισμοί αναζητούν το κλειδί της βιωσιμότητας.

### Αποστολές και Στόχοι της Ανάπτυξης του Τουρισμού



Πηγή: E. Bordas. THR

Για να επιτύχει ένας προορισμός, μια βιώσιμη ανάπτυξη του τουρισμού – σε οικονομικούς, κοινωνικούς και περιβαλλοντολογικούς όρους – πρέπει να επικεντρωθεί στην ποιότητα της ζωής των κατοίκων του, καθώς και στην οικονομική και κοινωνική τους ευημερία.

- **Η ανταγωνιστικότητα είναι η απάντηση**

Ο μόνος τρόπος για να επιτευχθεί αυτό είναι το να είσαι ανταγωνιστικός. Η ανταγωνιστικότητα αποτελεί την δυνατότητα ενός προορισμού να ανταγωνιστεί με επιτυχία τους κύριους του αντιπάλους σε όλο τον κόσμο, να ξεπεράσει τα μέσα επίπεδα πλούτου και να τον διατηρήσει με το χαμηλότερο κοινωνικό και περιβαλλοντολογικό κόστος.

Σε έναν ανταγωνιστικό τουριστικό προορισμό τα λειτουργικά κέρδη των εταιριών και οι μισθοί είναι υψηλότεροι από τον μέσο όρο, τα πάγια ενεργητικά ανατιμώνται συνεχώς, γίνονται νέες επενδύσεις, οι επιχειρηματίες βλέπουν το μέλλον με αισιοδοξία και η ποιότητα ζωής των κατοίκων – η προσωπική και κοινωνική τους ευημερία – είναι υψηλή.

Η ανταγωνιστικότητα αποτελεί στην πραγματικότητα το μέσο για κάθε οικονομική, κοινωνική ή περιβαλλοντολογική βιωσιμότητα. Η κατανόηση και αποδοχή αυτής της άποψης αποτελεί βασική προϋπόθεση για την δημιουργία ενός αποτελεσματικού πλαισίου εργασίας που θα αποτελείται από την συνεργασία του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα. Το βασικό ερώτημα είναι: Τι είναι αυτό που κάνει ανταγωνιστικό έναν τουριστικό προορισμό;

- **Οι ατέλειες των Παραδοσιακών Προτύπων**

Συχνά επικρατεί η άποψη ότι η ανταγωνιστικότητα βασίζεται στην ύπαρξη μιας πλεονεκτικής κατάστασης σε σχέση με κάποιους από τους κύριους μακρο-οικονομικούς παράγοντες, όπως τα έξοδα μισθοδοσίας, τα επιτόκια και / ή οι τιμές συναλλάγματος, και / ή άλλα συγκριτικά πλεονεκτήματα, όπως η αφθονία φυσικών πόρων για τουριστικά αξιοθέατα.

Αυτό προσφέρει μια εξήγηση στο γιατί οι κυβερνήσεις πιστεύουν ότι η εισαγωγή πιο ευνοϊκών οικονομικών και φορολογικών τακτικών, η παροχή καλύτερης εκπαίδευσης και η επένδυση σε διαφημίσεις είναι επαρκείς. Ωστόσο, πολύ συχνά αυτά τα μέσα δεν καταφέρνουν να προσφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Στην πραγματικότητα, τα παραδοσιακά πρότυπα οικονομικής άνθησης δεν μπορούν να εξηγήσουν τον λόγο για τον οποίο κάποιοι βιομηχανικοί τομείς αναπτύχθηκαν επιτυχώς, παρόλο που η ανάπτυξη τους δεν ευνοήθηκε από κάποιες ιδιαίτερες συνθήκες. Παραδείγματα τέτοιων περιπτώσεων είναι η βιομηχανία λουλουδιών στην Ολλανδία – μια χώρα με σκληρό κλίμα – η βιομηχανία ρολογιών στην Ελβετία, η παρασκευή ινσουλίνης στην Δανία, η κατασκευή ηλεκτρονικών στην Ιαπωνία κτλ. Δεν αρκεί να επικεντρωθούν οι τουριστικοί προορισμοί στην βελτίωση των ανταγωνιστικών τους πλεονεκτημάτων. Πρέπει να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν και άλλα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Από τα μέσα της δεκαετίας του 80' και κυρίως χάρη στην εργασία του καθηγητή του Harvard Business School, Michael Porter, έχει σημειωθεί σημαντική βελτίωση στην κατανόηση των κύριων δυνάμεων που ευνοούν τον ανταγωνισμό και του τρόπου δημιουργίας ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα δίνουν την δυνατότητα στις εταιρίες να αντιμετωπίσουν τις αρνητικές πιέσεις των πέντε ανταγωνιστικών τουριστικών δυνάμεων που επηρεάζουν τα μέλη κάθε τουριστικού προορισμού. Αυτά περιλαμβάνουν: την απειλή εισαγωγής στην αγορά νέων ανταγωνιστών και εναλλακτικών τουριστικών προϊόντων, αλλαγές στην ισορροπία της διαπραγματευτικής ισχύος με προμηθευτές και αγοραστές και τον συναγωνισμό που επικρατεί μεταξύ άλλων ανταγωνιστικών προορισμών.

Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα ενός προορισμού χαρακτηρίζουν την ανταγωνιστική του θέση. Για να

## Οι Πέντε Δυνάμεις που Οδηγούν τον Ανταγωνισμό



Πηγή: Prof. Michael Porter

μπορέσει να επικρατήσει, ο τουριστικός προορισμός θα πρέπει να προσφέρει μεγαλύτερη αξία στην αγορά από τους ανταγωνιστές του.

Σύμφωνα με τον Michael Porter, η συλλογική ισχύς των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων ενός προορισμού καθορίζει την μέση δυνατότητα επίτευξης προνομίων σε αυτόν τον τομέα. Ανεξάρτητα με την συλλογική ισχύ αυτών των δυνάμεων, στόχος της ανταγωνιστικής τοποθέτησης κάθε τουριστικού προορισμού είναι η εύρεση ενός σημείου μέσα στον τουριστικό τομέα για την διατήρηση και την υπεράσπιση του με τον καλύτερο δυνατό τρόπο από τις προαναφερθείσες δυνάμεις, και αν είναι δυνατό να τις χρησιμοποιήσει υπέρ του.

Η απειλή της εισαγωγής νέων ανταγωνιστών και / ή εμφάνιση εναλλακτικών μορφών τουρισμού (πάρκα, εμπειρίες εικονικής πραγματικότητας, άλλα καταναλωτικά έξοδα) καθορίζουν την μακροπρόθεσμη θελτικότητα του τομέα.

Η δυνατότητα διαπραγμάτευσης με προμηθευτές (στρατηγικές προμήθειες) ή με αγοραστές / πελάτες (tour operators, ταξιδιωτικούς πράκτορες, εταιρίες ηλεκτρονικών εργασιών κτλ) σε συνδυασμό με την πίεση που ασκείται από τον ανταγωνισμό θα καθορίσουν τόσο τα έξοδα παραγωγής, όσο και τις τιμές πώλησης και συνεπώς τα πλεονεκτήματα του τουριστικού προορισμού.

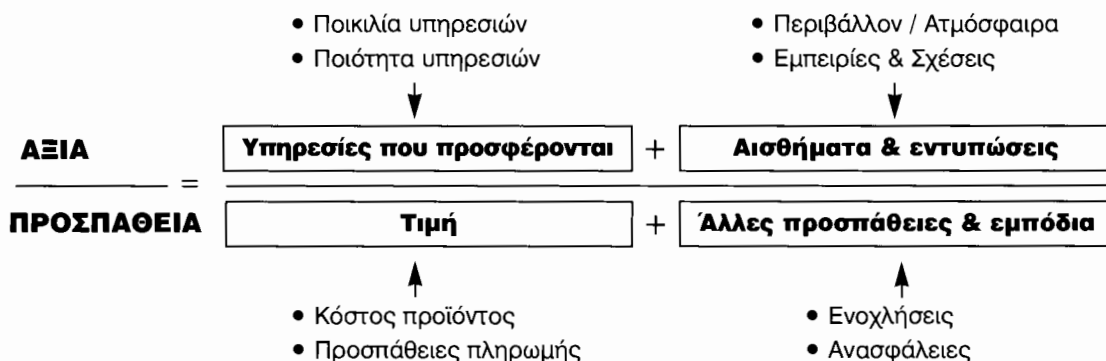
### • Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα δημιουργούνται μέσω ανταγωνιστικών δραστηριοτήτων

Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στον τομέα του τουρισμού δημιουργούνται μέσω ανταγωνιστικών δραστηριοτήτων που κατευθύνονται στην διεξαγωγή των ίδιων δραστηριοτήτων που ασκούν και οι ανταγωνιστές, αλλά με καλύτερο τρόπο, καθώς και στην διεξαγωγή διαφορετικών δραστηριοτήτων.

Η προσφορά υψηλότερης αξίας παρέχει σε έναν τουριστικό προορισμό την δυνατότητα να ανεβάσει τις τιμές και να αναμένει καλύτερα λειτουργικά κέρδη. Όλα αυτά αποτελούν το αποτέλεσμα του τρόπου με τον οποίο οι εκατοντάδες δραστηριοτήτων της «αλυσίδας τουριστικής αξίας» βοηθούν στην δημιουργία νέων τουριστικών προϊόντων, παρέχουν καλύτερες υπηρεσίες και προσφέρουν διαφορετικές εμπειρίες – και συνεπώς διατηρούν τους υπάρχοντες πελάτες και προσελκύουν νέους.

Η διαφορά στα έξοδα μεταξύ των προορισμών οφείλεται στα διαφορετικά επίπεδα αποτελεσματικότητας, υπό τα οποία λαμβάνουν χώρα αυτές οι υπηρεσίες και δραστηριότητες.

**Ένα νέο πρότυπο: Η σχέση αξίας / προσπάθειας της «Τουριστικής Εμπειρίας»**



Πηγή: Prof. Luis M. Huete, προσαρμογή THR

Τελικά όλα εξαρτώνται από την σχέση αξίας / προσπάθειας που προσφέρουν οι προορισμοί στις αγορές τους.

Οι τουρίστες επιλέγουν προορισμούς – και συνεπώς τους κάνουν επιτυχείς – αν πιστεύουν ότι προσφέρουν καλή «αξία» - ή την καλύτερη τουριστική εμπειρία – για μικρή «προσπάθεια»

**• Η ανταγωνιστικότητα δημιουργείται σε Τουριστικούς Προορισμούς**

Οι τουριστικές εμπειρίες συνήθως λαμβάνουν χώρα σε σχετικά μικρές γεωγραφικές περιοχές που ονομάζονται προορισμοί. Σε αυτές τις μικρές περιοχές δημιουργείται το σύστημα αξίας που κάνει τις τουριστικές εμπειρίες ανταγωνιστικές (ή όχι).

Ένας τουριστικός προορισμός είναι ένας γεωγραφικός χώρος όπου λαμβάνει χώρα ολόκληρη η τουριστική εμπειρία. Το Sharm el Sheikh στην Αίγυπτο, το Cuzco/Machupichu στο Περού, το Nusa Dua στο Μπαλί της Ινδονησίας, το Algarve στην Πορτογαλία και η πόλη της Βιέννης στην Αυστρία αποτελούν μερικά παραδείγματα προορισμών. Οι προορισμοί αποτελούν μια ομάδα τουριστικών αξιοθέατων, υποδομής, εξοπλισμού, παροχών υπηρεσιών, λοιπών υποστηρικτικών τομέων και διοικητικών σωμάτων, των οποίων οι ενοποιημένες και συντονισμένες δραστηριότητες συμβάλουν στην παροχή των εμπειριών που αναμένουν να απολαύσουν οι πελάτες από το μέρος που επισκέφτηκαν.

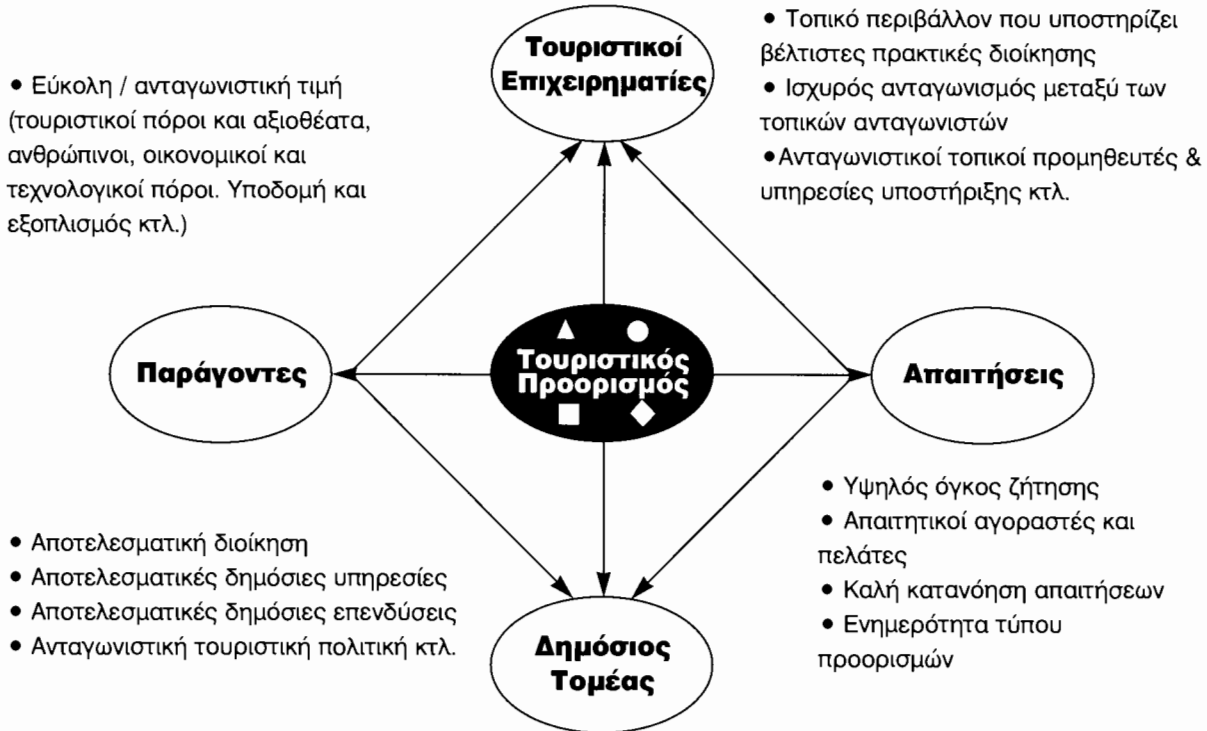
Για αυτόν τον λόγο, η τουριστική ανταγωνιστικότητα επιτυγχάνεται σε τοπικό επίπεδο προορισμού μέσω μιας ανανεωμένης ικανότητας ανακαίνισης και συνεχούς βελτίωσης, με την αξιοποίηση όλων των πόρων με τον καταλληλότερο τρόπο. Ωστόσο, είναι επίσης αλήθεια ότι άλλες γενικές συνθήκες που επικρατούν σε μια χώρα μπορούν να βελτιώσουν ή να καταστρέψουν την ανταγωνιστικότητα ενός τουριστικού προορισμού.

Εν συντομία, η τουριστική ανταγωνιστικότητα είναι κάτι ιδιαίτερα τοπικό που γεννιέται, δημιουργείται και διατηρείται μέσα στους προορισμούς. Οι προορισμοί είναι οι βασικές ανταγωνιστικές μονάδες – αυτές που σχετίζονται άμεσα με το εθνικό ή διεθνές ανταγωνιστικό σκηνικό και ανταγωνίζονται άλλους τουριστικούς προορισμούς.

**Οι Τουριστικοί προορισμοί Χρειάζονται ένα Καλό Ανταγωνιστικό Διαμάντι**

Η ανταγωνιστικότητα επιβάλλει να κατέχει ο προορισμός ένα κατάλληλο «ανταγωνιστικό διαμάντι» - για παράδειγμα ένα επαγγελματικό περιβάλλον που υποστηρίζει την διαρκή διαδικασία καινοτομίας και βελτίωσης της ποιότητας, την υψηλή λειτουργική αποτελεσματικότητα στην διεξαγωγή των

**Το Πιο Ανταγωνιστικό Διαμάντι ενός Τουριστικού Προορισμού Περιλαμβάνει Ιδανικές Συνθήκες για:**



Πηγή: Prof. M. Porter, προσαρμογή THR

προαναφερθέντων «ανταγωνιστικών δραστηριοτήτων» και ένα υψηλό επίπεδο παραγωγικότητας στην εκμετάλλευση των πόρων.

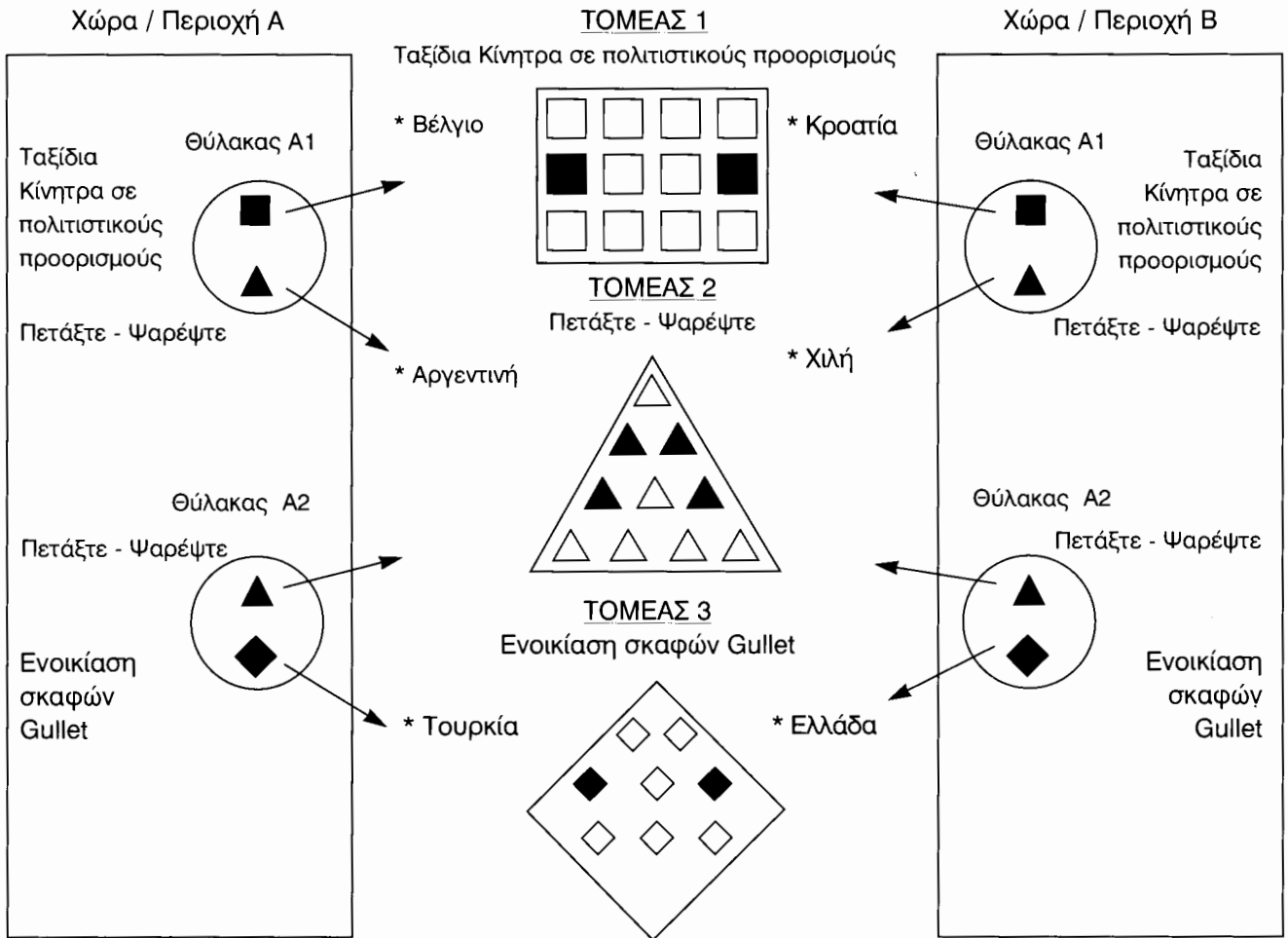
**Από την ανταγωνιστική τοποθέτηση στην στρατηγική προορισμού**

Οι τουριστικοί προορισμοί ανταγωνίζονται ταυτόχρονα σε διαφορετικούς τομείς, και στον κάθε ένα από αυτούς πρέπει να αναπτύξουν ειδικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Η ομάδα των ατόμων που αναζητά παρόμοιες τουριστικές εμπειρίες σχηματίζει μια «κατηγορία ζήτησης». Σήμερα υπάρχουν περισσότερες από 100 διαφορετικές κατηγορίες ζήτησης, συμπεριλαμβανομένων και αυτών που αποκαλούνται «τουριστικά προϊόντα γενικού ενδιαφέροντος». Η ζήτηση για κρουαζιέρες, περιπέτειες, παρατήρηση πουλιών, ποδηλασία, ήλιο και θάλασσα, κόττερα, διακοπές σε πόλη, προγράμματα υγείας, σαφάρι, επαγγελματικά κίνητρα κτλ αποτελούν παραδείγματα των κατηγοριών ζήτησης.

Υπάρχει ένα συγκεκριμένο προϊόν (με το ίδιο όνομα) για κάθε κατηγορία ζήτησης. Η σύγκλιση των δύο κατηγοριών ονομάζεται αγορά και οι εταιρίες που εξυπηρετούν την αγορά ονομάζονται «τομέας». Μερικοί τουριστικοί προορισμοί μπαίνουν στον ανταγωνισμό με μόνο ένα τομέα, αλλά αργότερα αναπτύσσονται, διαφοροποιούνται (επιτυχώς ή μη) και τέλος προσπαθούν να είναι ανταγωνιστικοί σε περισσότερους τομείς. Κάθε τομέας υπόκειται στις δικές του ανταγωνιστικές δυνάμεις και συνεπώς έχει ένα μια διαφορετική αναμενόμενη απόδοση, που τον κάνει λιγότερο ή περισσότερο θελκτικό.

Ο ορισμός της στρατηγικής του προορισμού αποτελείται από την επιλογή των τομέων, στους οποίους πρέπει να είναι ανταγωνιστικός ο προορισμός. Αυτό αποτελεί την πιο σημαντική άσκηση για την ενίσχυση της παγκόσμιας τουριστικής του ανταγωνιστικότητας. Η στρατηγική του προορισμού αφορά στην ανάγκη επιλογής και επιτυχούς διαχείρισης του «χαρτοφυλακίου του τομέα» του προορισμού και στην δημιουργία

**Τα Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα ενός Προορισμού Εξαρτώνται από τους Διαφορετικούς Θύλακες της Αγοράς που Ανταγωνίζονται Παρόμοιους Θύλακες σε άλλους Προορισμούς**



Source: Prof. M. Porter, προσαρμογή THR

συγκεκριμένων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων για κάθε τομέα. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι κάθε τομέας απαιτεί διαφορετικές εμπειρίες και πολύ συγκεκριμένες δραστηριότητες, οι οποίες, προκειμένου να είναι επιτυχείς, πρέπει να βασίζονται σε ένα πολύ ανταγωνιστικό τουριστικό διαμάντι.

**Η ΑΝΑΓΚΗ ΕΝΟΣ ΝΕΟΥ ΤΡΟΠΟΥ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ**

• **Όχι λιγότερο από μια κοινοπραξία 50:50**

Χωρίς στενή συνεργασία, ή ακόμα και συνεταιρισμό, μεταξύ όλων των βασικών δημόσιων και ιδιωτικών τομέων, ένας τουριστικός προορισμός δεν μπορεί ούτε να επιτύχει υψηλότερη αποτελεσματικότητα σχετικά με την απόδοση, ούτε να δημιουργήσει μια κατάλληλη ανταγωνιστική στρατηγική θέση. Το ίδιο ισχύει και για την ανάπτυξη μιας επιτυχούς στρατηγικής προορισμού.

Ένας επιτυχής προορισμός αποτελεί πάντα το αποτέλεσμα μιας ισχυρής δέσμευσης των διαφορετικών παραγόντων που σχετίζονται με αυτόν – για παράδειγμα καλά καταρτισμένα δημόσια στελέχη και διευθυντές του ιδιωτικού τομέα με την απαραίτητη δικαιοδοσία και ικανότητα να κάνουν συμφωνίες. Η ισχυρή διοίκηση είναι επίσης απαραίτητη για την αντιμετώπιση της παραδοσιακής αδυναμίας του

τουριστικού τομέα – την διάσπαση της τουριστικής βιομηχανίας.

• **Καλλιέργεια Συνεργιών Μεταξύ όλων των Διαφορετικών Αλυσίδων Αξίας**

Ο συντονισμός όλων των συμμετεχόντων της αλυσίδας αξίας στον τουρισμό είναι πιο σημαντική απ' ό,τι σε οποιοδήποτε άλλο τομέα λόγω της ύπαρξης άλλων «τοπικών συστημάτων αξίας» που ευρύνουν την αρχή της συνεργασίας.

Όπως αναφέραμε ήδη, η αντιληπτή αξία κάθε τουριστικής εμπειρίας αποτελεί το αποτέλεσμα πολλών συνδυασμένων παραγόντων που σχετίζονται με την αγορά ενός ταξιδιού, το ταξίδι σε έναν προορισμό, την παραμονή σε αυτόν τον προορισμό και τις εμπειρίες που απολαμβάνει κανείς κατά την παραμονή. Όλα αυτά συμβαίνουν σε πολλαπλά περιβάλλοντα, όπου οι αλληλοσυσχετίσεις αυτών των διαφορετικών αλυσίδων αξίας που προέρχονται τόσο από τον δημόσιο, όσο και από τον ιδιωτικό τομέα, έχουν συχνά κοινά χαρακτηριστικά.

Μια τουριστική εμπειρία διάρκειας μίας εβδομάδας σε έναν μακρινό προορισμό περιλαμβάνει συνήθως 10 –20 διαφορετικές αλυσίδες αξίας που παρέχονται από 30 – 50 διαφορετικούς παράγοντες – από οδηγούς, ειδικευμένα καταστήματα τουριστικών οδηγών και ασφαλιστικές εταιρίες μέχρι και καταστήματα σουβενίρ, τοπικά ταξί, γραφεία συναλλάγματος κτλ. Για αυτόν τον λόγο είναι εύκολο να κατανοήσουμε ότι οι πελάτες θα μπορέσουν αν απολαύσουν «τουριστικές εμπειρίες υψηλής αξίας» μόνο αν όλοι οι παράγοντες αποδώσουν κατάλληλα.

• **Μια κουλτούρα συνεργασίας υπάρχει ήδη στον τουρισμό**

Η συνεργασία μεταξύ των δημόσιων και των ιδιωτικών τομέων υπάρχει ήδη – είτε στα πλαίσια βελτίωσης των τουριστικών συνθηκών ενός προορισμού, είτε σε σχέση με τον συντονισμό των διαφορετικών παραγόντων των διάφορων αλυσίδων αξίας. Αυτή η συνεργασία γίνεται όλο και πιο συνηθισμένη σε ολόκληρο τον κόσμο. Τα ευρήματα και τα συμπεράσματα της ευρείας έρευνας και των αναλύσεων που περιγράφηκαν στο πρώτο μέρος αυτής της μελέτης του WTOBC, ενισχύουν αυτό το επιχείρημα και εγγυώνται την μελλοντική ανάπτυξη της τουριστικής βιομηχανίας.

Ωστόσο, ένα μεγάλο τμήμα αυτών των πρωτοβουλιών συνεργασίας, αποτελούν περισσότερο βραχυπρόθεσμες πρωτοβουλίες παρά μακροπρόθεσμες στρατηγικές για ανταγωνιστική επιτυχία. Πολλοί επικεντρώνονται μόνο στην βελτίωση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων αντί να συμβάλουν στην δημιουργία πραγματικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Παρ' όλα ταύτα υπάρχουν θετικές ενδείξεις σχετικά με την αλλαγή αυτής της τακτικής.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ένα Νέο Παράδειγμα για Ανταγωνιστικότητα και Συνεργασία στον Τουρισμό

- Μερικές παραδοσιακές κυβερνητικές τακτικές που αναπτύχθηκαν για την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των τουριστικών βιομηχανιών, μπορεί να μην επιτύχουν ποτέ αν βασίζονται σε μη ολοκληρωμένα πρότυπα
- Ο τουριστικός ανταγωνισμός δημιουργείται στους τοπικούς προορισμούς και όχι σε εθνικό επίπεδο. Ωστόσο, κάποιες εθνικές τακτικές μπορεί να ενισχύσουν σημαντικά την διαδικασία δημιουργίας ενός καλού επιπέδου ανταγωνιστικότητας των προορισμών. Δεν υπάρχουν λιγότερο ή περισσότερο ανταγωνιστικές τουριστικές χώρες. Απλά υπάρχουν χώρες με λιγότερο ή περισσότερο ανταγωνιστικούς προορισμούς.

- Οι τουριστικοί προορισμοί πρέπει να σχεδιάσουν μια ανταγωνιστική θέση ή έναν πλεονεκτικό τρόπο για να γίνουν ανταγωνιστικοί. Επίσης ίσως να προσπαθήσουν να λάβουν δράση σε σχέση με την ισορροπία των δυνάμεων προκειμένου να τις τροποποιήσουν υπέρ τους και να προβλέψουν τις μελλοντικές αλλαγές, έτσι ώστε να μπορέσουν να τις εκμεταλλευτούν πριν τους ανταγωνιστές τους.
- Οι τουριστικοί προορισμοί συνήθως διαφοροποιούνται και ανταγωνίζονται ταυτόχρονα σε διαφορετικούς τομείς. Αυτό είναι απαραίτητο για την εκπόνηση μιας στρατηγικής προορισμού που προσανατολίζεται προσεκτικά στην επιλογή των τομέων στους οποίους ο προορισμός πρέπει να είναι ανταγωνιστικός (και ποιοι τομείς πρέπει να αγνοηθούν). Αυτό πρέπει να γίνει με όσο το δυνατό μεγαλύτερη συνεργασία. Στην πραγματικότητα, οι προορισμοί πρέπει να δημιουργήσουν συγκεκριμένα μέσα για τον ανταγωνισμό, σε κάθε τουριστικό τομέα στον οποίο επιθυμούν να επεκταθούν.
- Η ανταγωνιστική θέση του τουριστικού προορισμού πρέπει να δημιουργηθεί με βάση ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και όχι συγκριτικά πλεονεκτήματα, όπως συνηθιζόταν μέχρι τώρα – ωστόσο, μερικά συγκριτικά πλεονεκτήματα μπορούν να τροποποιηθούν με έξυπνο τρόπο σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.
- Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του τουριστικού προορισμού δημιουργούνται από την διεξαγωγή ανταγωνιστικών δραστηριοτήτων που αποσκοπούν στο να κάνουν τα πράγματα καλύτερα από τους ανταγωνιστές τους και πάνω απ' όλα να προσφέρουν στους πελάτες την καλύτερη δυνατή τουριστική εμπειρία για την λιγότερη δυνατή προσπάθεια.
- Οι ανταγωνιστικές δραστηριότητες του τουριστικού προορισμού, η λειτουργική του αποτελεσματικότητα και το ανταγωνιστικό διαμάντι που δραστηριοποιεί την όλη διαδικασία μπορούν να δημιουργηθούν μόνο σε προορισμούς, στους οποίους συνεργάζονται στενά όλοι οι συμμετέχοντες σε αυτούς (είτε δημόσιοι, είτε ιδιωτικοί τομείς)
- Οι συνεργασίες μεταξύ όλων των παραγόντων που συμμετέχουν σε έναν τουριστικό προορισμό περιλαμβάνουν τις δημόσιες αρχές και τους διοικητές του ιδιωτικού τομέα (δημόσιος – δημόσιος, δημόσιος – ιδιωτικός, ιδιωτικός – ιδιωτικός) είναι απόλυτα απαραίτητες για την ανάλυση των επιλογών, την σύναψη συμφωνιών και την συγχώνευση πνευματικών, τεχνικών και οικονομικών δυνατοτήτων με σκοπό την δημιουργία ανταγωνιστικότητας.
- Οι κεντρικές αρχές μπορούν να είναι μόνο αποτελεσματικοί συνεργάτες αυτής της πολύπλοκης τουριστικής διαδικασίας, μέσω της βελτίωσης του εθνικού ανταγωνιστικού διαμαντιού. Αυτό θα διευκολύνει την ανάπτυξη καλύτερων τοπικών διαμαντιών παρακινώντας τις τοπικές αρχές να υποστηρίζουν την όλη διαδικασία – για παράδειγμα, συμμετέχοντας πιο ενεργά σε τοπικές συνεργασίες – και παρέχοντας οικονομίες κλίμακας για την διασφάλιση την διαθεσιμότητας των καλύτερων πόρων και των νέων τεχνολογιών.
- Τέλος, οι τοπικοί προορισμοί, οι περιφερειακές και κεντρικές κυβερνήσεις και οι διεθνείς οργανισμοί θα πρέπει να ενώσουν τις δυνάμεις τους και να ενεργήσουν σε παγκόσμιο επίπεδο προκειμένου να επηρεάσουν αποτελεσματικότερα τις βασικές τουριστικές ανταγωνιστικές δυνάμεις, βελτιώνοντας σε παγκόσμιο επίπεδο το ανταγωνιστικό διαμάντι του τουρισμού.

Κεφάλαιο 6:

# ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

## ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ: Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ A.M.P.M.

Η λειτουργική αποτελεσματικότητα ενός τουριστικού προορισμού αποτελεί το συνδυασμένο αποτέλεσμα της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας κάθε ενός από τους διάφορους παράγοντες που υπάρχουν στις διαφορετικές τουριστικές αλυσίδες αξίας. Μειώνει τα λειτουργικά έξοδα και αυξάνει την αξία που λαμβάνει ο πελάτης και συνεπώς ενισχύει την ανταγωνιστικότητα του τουριστικού προορισμού. Αυτό παρέχει σημαντικές ευκαιρίες για συνεργασία μεταξύ των παραγόντων.

### Η Προσέγγιση του Προτύπου A.M.P.M. για ένα Τουριστικό Προορισμό

**Θελκτικότητα**

Ορίζει το επίπεδο τιμής που είναι πρόθυμη να καταβάλει η αγορά για να απολαύσει έναν προορισμό. Επίσης ορίζει τα επίπεδα αφοσίωσης και συστάσεων

**Μάρκετινγκ**

Ορίζει την ικανότητα ενός προορισμού να προσαρμοστεί στις απαιτήσεις, να αποκτήσει τακτικούς πελάτες και να αναγνωρίσει νέες πηγές ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων



**Παραγωγικότητα**

Η χρήση των πόρων ορίζει την μακροπρόθεσμη αξία κεφαλαίου ενός προορισμού. Η παραγωγικότητα στην χρήση οικονομικών και ανθρώπινων πόρων ορίζει αντίστοιχα την κερδοφορία των επενδύσεων

**Διοίκηση Συστήματος**

Ορίζει την δυνατή ανάπτυξη ενός προορισμού, την ικανότητα του να ελκύει επενδύσεις και την δημιουργία αίσθησης ευημερίας μεταξύ του πληθυσμού. Αυτό σημαίνει μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα

Πηγή: E. Bordas. THR

## Η ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΠΡΟΟΡΙΣΜΩΝ

Η ελκυστικότητα ενός τουριστικού προορισμού από την άποψη του τουρίστα είναι το αποτέλεσμα της σύγκρισης της αξίας του προορισμού σε σχέση με την προσπάθεια που πρέπει να καταβάλουν οι τουρίστες για να τον επισκεφθούν.

- Η αντιληπτή αξία αποτελεί το σύνολο των θετικών εντυπώσεων σχετικά με την ποσότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών καθώς και των εμπειριών που θα απολαύσει ο τουρίστας κατά την επίσκεψή του.

- Οι προσπάθειες αποτελούν το σύνολο των αρνητικών εντυπώσεων – έλλειψη άνεσης και ασφάλειας κ.ά. – που σχετίζονται με αυτόν τον προορισμό, συμπεριλαμβανομένων και αυτών που κατέβαλε για να φτάσει εκεί.

- Η ελκυστικότητα του προορισμού θα καθορίσει τα επίπεδα της αφοσίωσης των καταναλωτών και τις προσωπικές τους συστάσεις σε τρίτους.

Αυτό αποτελεί εξήγηση στο γεγονός ότι για να βελτιωθεί η ελκυστικότητα ενός προορισμού θα πρέπει να εργάζονται ταυτόχρονα όλοι οι σχετικοί παράγοντες. Ο δημόσιος τομέας για

### Πώς να αυξήσετε την ελκυστικότητα ενός προορισμού



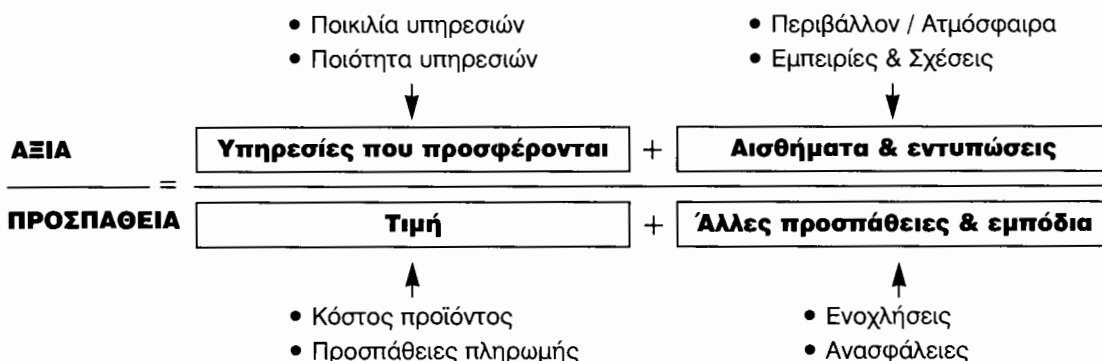
Πηγή: THR.

παράδειγμα θα πρέπει να επικεντρωθεί σε πράγματα όπως ο έλεγχος ποιότητας ή η ασφάλεια των αερομεταφορών, ενώ η ευθύνη του ιδιωτικού τομέα περιορίζεται σε συγκεκριμένα θέματα, όπως για παράδειγμα οι συνθήκες υγιεινής και / ή η καθαριότητα των ξενοδοχείων. Ωστόσο, τα περισσότερα από αυτά τα θέματα μπορούν να διεξαχθούν αποτελεσματικά μόνο μέσω της στενής συνεργασίας μεταξύ των δύο τομέων.

Η ακόλουθη εικόνα περιγράφει την εξέλιξη της συμπεριφοράς των καταναλωτών, όταν ταξιδεύουν με σκοπό την διασκέδαση.

Η εικόνα παρουσιάζει έναν τύπο που αποτελείται από τέσσερις μεταβλητές, οι οποίες εκτός από

**Ένα νέο πρότυπο: Η σχέση αξίας προσπάθειας της «Τουριστικής Εμπειρίας»**



Πηγή: Prof. Luis M. Huete, adapted by THR

την παραδοσιακή εξίσωση που αποτελείται από τα δύο κύρια στοιχεία – Υπηρεσίες / Τιμή, περιλαμβάνουν και τα χαρακτηριστικά που είναι απαραίτητα για μια ικανοποιητική τουριστική Εμπειρία – Αισθήματα / άλλες προσπάθειες.

Αυτό παρέχει μια νέα άποψη σχετικά με τις κοινές προσπάθειες που πρέπει να καταβληθούν για την αύξηση της τουριστικής αξίας και σε άλλους παράγοντες εκτός από τους παραδοσιακούς.

**ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΝΕΩΝ ΠΕΡΙΟΧΩΝ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ ΓΙΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ «ΑΞΙΑ ΕΝΑΝΤΙ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΩΝ»**

**Συνεργασία για την αύξηση των εντυπώσεων: βελτίωση της αξίας ενός προορισμού**

- Βελτίωση πολιτιστικών, ιστορικών και περιβαλλοντολογικών πηγών: περισσότερα μουσεία
- Βελτίωση της υποδομής και των βασικών υπηρεσιών
- Καλύτερες μεταφορές κατά την άφιξη
- Περισσότερες δημόσιες εκδηλώσεις για απόλαυση της ατμόσφαιρας του προορισμού
- Βελτίωση άλλων πηγών αξίας κτλ.

**Συνεργασία για την μείωση των εμποδίων: μείωση προσπαθειών**

- Μείωση σωματικών ενοχλήσεων: ρύθμιση πωλήσεων σε ανοιχτούς χώρους (παραλίες)
- Μείωση σωματικών ανασφαλειών: παροχή ασφάλειας
- Μείωση εμπορικών ανασφαλειών: διευκόλυνση κάθε τύπου και είδους πληρωμής
- Μείωση πολιτισμικών αποστάσεων: προγράμματα εσωτερικού μάρκετινγκ για την καλύτερη κατανόηση των επισκεπτών

## ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΡΩΘΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Μια καλή στρατηγική μάρκετινγκ και καλές εφαρμογές μάρκετινγκ μπορούν να ορίσουν την ικανότητα ενός τουριστικού προορισμού και αυτών που συμμετέχουν σε αυτόν να προσαρμοστούν στις πιθανές απαιτήσεις, να πωλούν αποτελεσματικά, να αυξήσουν την

### Βελτίωση της Αποτελεσματικότητας του Προορισμού



Πηγή: THR.

αφοσίωση των πελατών τους και να αναγνωρίσουν νέες πηγές ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

- Συγκεντρωτικές πρωτοβουλίες αγοράς για τον τουριστικό προορισμό. Θα πρέπει να διαχειρίζεται ένα καλό σύστημα αγοράς ικανό να αναγνωρίζει νέες ευκαιρίες και ανταγωνιστικούς τρόπους για την εκμετάλλευσή τους. Αποτελεί επίσης ένα βασικό στοιχείο για την ανίχνευση νέων πηγών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων – για παράδειγμα χρήση πληροφορικής για διαχείριση πελατών. Αυτή η πολιτική συγκέντρωσης και διάθεσης πληροφοριών σε όλους τους παράγοντες ενός προορισμού βοηθάει στην μακροπρόθεσμη εγγύηση της βιωσιμότητας του.

Τα έξοδα και οι τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται σε αυτά τα συστήματα υπερβαίνουν τις οικονομικές δυνατότητες μιας διασπασμένης βιομηχανίας όπως ο τουρισμός. Αυτό ανοίγει μεγάλες ευκαιρίες για συνεργασία με μεγαλύτερες οικονομίες κλίμακας – συνεργασίες που μπορούν να περιλαμβάνουν δημόσιους και ιδιωτικούς τομείς.

- Ανάπτυξη προγράμματος μάρκετινγκ για τον τουριστικό προορισμό. Θα πρέπει να υιοθετήσει ένα σύστημα προγραμματισμού μάρκετινγκ ικανό να δημιουργεί εφαρμόσιμες στρατηγικές και να μοιράζει προσυμφωνημένους στόχους μεταξύ του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα. Αυτό σημαίνει να υπάρχουν πολύ καλές πληροφορίες διαθέσιμες, να χρησιμοποιούνται κατάλληλα για την λήψη σωστών αποφάσεων, να γίνεται καλή διαχείριση των κατάλληλων εργαλείων για συζήτηση και να επιτυγχάνεται η απαραίτητη ομοφωνία. Η πείρα δείχνει ότι ο καλός

προγραμματισμός δεν είναι δυνατός χωρίς στενή συνεργασία μεταξύ του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα.

- Ενίσχυση των προσπάθειών πώλησης για αποτελεσματικότερες πωλήσεις. Θα πρέπει να αναπτυχθεί ένα καλό σύστημα πωλήσεων, το οποίο θα έχει την δυνατότητα να πωλεί αποτελεσματικά. Για αυτόν τον λόγο είναι απαραίτητο για την τουριστική βιομηχανία, μέσω των διάφορων προορισμών της, να εφαρμόζει σωστές πολιτικές τιμής και καλά συστήματα πωλήσεων, καθώς και να παρουσιάζει αποτελεσματικά συστήματα επικοινωνίας.

- Τιμολογιακή πολιτική. Σήμερα δεν είναι δυνατός ο σχεδιασμός μιας σωστής τιμολογιακής πολιτικής χωρίς να υπάρχει ενημέρωση σχετικά με τις τιμές που προσφέρουν οι ανταγωνιστές. Για αυτόν τον λόγο είναι απαραίτητος ο εξοπλισμός με ακριβά τεχνολογικά συστήματα που μπορούν να προσφέρουν εξειδικευμένη διαχείριση της απόδοσης. Αυτός ο τύπος τεχνολογίας είναι πολύ δύσκολο να αποκτηθεί από μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, εκτός και αν αυτές συγχωνεύσουν τους πόρους τους.

- Σύστημα πωλήσεων. Ένα καλό σύστημα πωλήσεων για ένα τουριστικό προορισμό θα πρέπει να προσφέρει ενημερωμένη online πληροφόρηση και να διατίθεται στα δωμάτια των ξενοδοχείων κτλ προκειμένου να παρέχει πληροφορίες σε πιθανούς πελάτες.

Η γεωγραφική διασπορά των πιθανών πελατών σε όλο τον κόσμο κάνει αυτό το ζήτημα δύσκολο και ακριβό. Το παραδοσιακό σύστημα που βασίζεται σε εκτυπωμένους και ακριβούς ταξιδιωτικούς καταλόγους είναι ιδιαίτερα ανεπαρκές, ιδιαίτερα αν λάβουμε υπ' όψιν την νέα ηλεκτρονική επαγγελματική οικονομία.

Τα ηλεκτρονικά επαγγελματικά πρότυπα ταξιδιών και τουρισμού υλοποιούνται και εφαρμόζονται με ταχείς ρυθμούς ακόμα και σε εθνικό επίπεδο παρέχοντας σημαντικές ευκαιρίες και συνεργασίες μεταξύ του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα μέσω εκτεταμένων πλατφόρμων ηλεκτρονικού μάρκετινγκ και ηλεκτρονικού εμπορίου.

- Στρατηγική Επικοινωνίας. Οι σύγχρονες στρατηγικές επικοινωνίας για τους τουριστικούς προορισμούς επικεντρώνονται σε δύο κύρια σημεία: την δημιουργία και την διαχείριση της εικόνας του προορισμού και τον τρόπο χρήσης των ακριβών εργαλείων επικοινωνίας – δημοσιότητα, εκδόσεις, παρουσιάσεις, ηλεκτρονικό μάρκετινγκ κτλ, τα οποία αυξάνονται συνεχώς.

Κανένας προϋπολογισμός τουριστικού προορισμού δεν είναι τόσο μικρός που να μην έχει καμία επίδραση. Ωστόσο, στο μέλλον θα απαιτηθούν μεγαλύτερες επενδύσεις στην επικοινωνία. Και πάλι αυτό θα εξαρτηθεί από αποτελεσματικές προσπάθειες συνεργασίας μεταξύ του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα.

- Υποστήριξη της ανάπτυξης νέων και πιο εφευρετικών εμπειριών. Βελτίωση του συστήματος για την ανάπτυξη νέων προϊόντων και εμπειριών. Το μάρκετινγκ δεν προσφέρει σημαντικά οφέλη αν δεν σχετίζεται με καλά προϊόντα. Η ανταγωνιστικότητα των τουριστικών προορισμών εξαρτάται από την ικανότητα ανάπτυξης νέων προϊόντων και εμπειριών ανάλογα με τις απαιτήσεις της αγοράς.

Αυτό απαιτεί μια μόνιμη εξειδικευμένη ομάδα, η οποία θα ασχολείται με την ανακάλυψη ευκαιριών, την σύλληψη νέων ιδεών που θα τις μετατρέπει σε πραγματικότητα και συγκεκριμένα σε νέα τουριστικά προϊόντα και εμπειρίες. Και σε αυτήν την περίπτωση η επιτυχία δεν είναι δυνατή χωρίς την συνεργασία του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα.

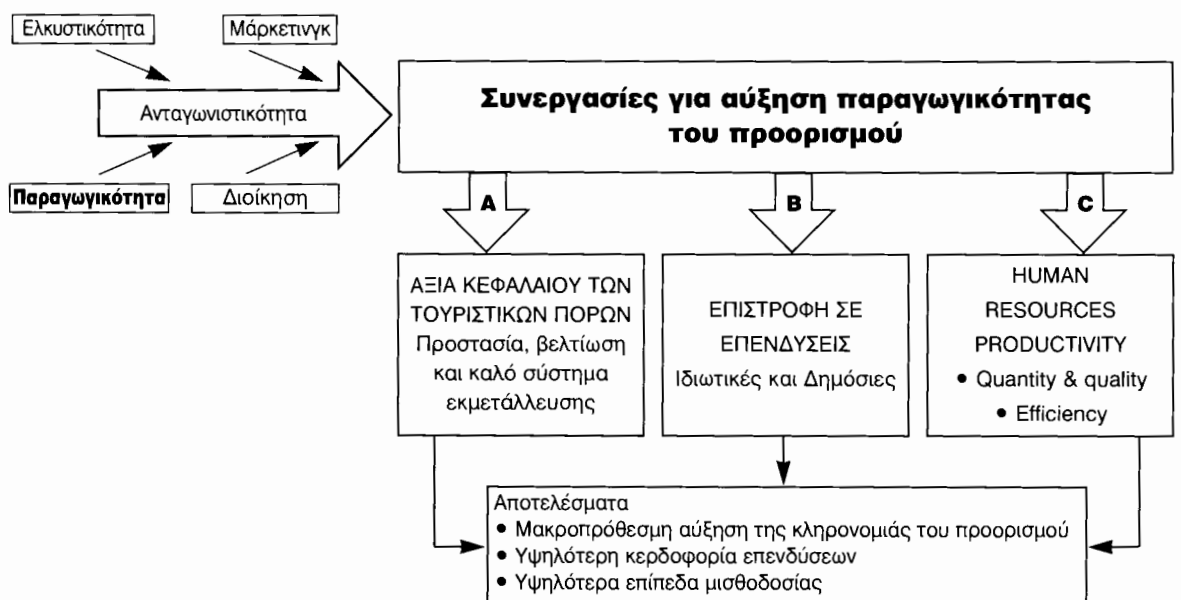
## ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΤΩΝ ΝΕΩΝ ΤΟΜΕΩΝ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ ΓΙΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

- Συγκεντρωτικές πρωτοβουλίες αγοράς για τον τουριστικό προορισμό
- Ανάπτυξη κοινών σχεδίων προγραμματισμού αγοράς για τον τουριστικό προορισμό
- Υποστήριξη της ανάπτυξης νέων προϊόντων και εμπειριών
- Ενίσχυση του μηχανισμού πωλήσεων για πιο αποτελεσματικές πωλήσεις

## ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΠΡΟΟΡΙΣΜΩΝ

Όπως αναφέραμε ήδη, ένας τουριστικός προορισμός θα παραμείνει πραγματικά ανταγωνιστικός μόνο αν οι επενδύσεις είναι κερδοφόρες, οι μισθοί λογικοί και η αξία κεφαλαίου των πόρων και των τουριστικών αξιοθεάτων του αυξάνεται με τον χρόνο.

### Βελτίωση της Παραγωγικότητας του Προορισμού



Πηγή: THR.

Η αξία κεφαλαίου ενός προορισμού είναι άμεσα συνδεδεμένη με τον τρόπο που διοικείται και συνεπώς με την συνεχή προστασία και βελτίωση των πόρων και των τουριστικών αξιοθεάτων.

Η επιστροφή σε επενδύσεις εξαρτάται από την επίτευξη μιας θετικής ισορροπίας μεταξύ των επιπέδων τιμής και κτήσης. Γενικότερα, κάθε πολιτική που ενισχύει νέες επενδύσεις σε προορισμούς που μπορεί να οδηγήσουν σε υπερβολική παροχή τουριστικών υπηρεσιών είναι καταδικασμένη σε αποτυχία. Αυτές οι πολιτικές όχι μόνο έχουν αρνητική επίδραση στην βραχυπρόθεσμη κερδοφορία, αλλά και στην μακροπρόθεσμη επιτυχία ενός προορισμού. Για αυτόν τον λόγο ο προγραμματισμός της ανάπτυξης πρέπει να γίνεται κατόπιν συμφωνίας.

Η παραγωγικότητα των ανθρώπων πόρων εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα της

τεχνολογίας που χρησιμοποιείται για την παροχή των υπηρεσιών. Η εκπαίδευση και η μόρφωση αποτελούν έναν ακόμα παράγοντα – κλειδί για την βελτίωση και την δικαιολόγηση υψηλότερων επιπέδων μισθών.

Και σε αυτήν την περίπτωση η στενή συνεργασία είναι απαραίτητη για την βελτίωση της παραγωγικότητας του προορισμού και την διαχείριση των τουριστικών πόρων, ενώ παράλληλα η διασφάλιση της σωστής χρήσης των υπαρχόντων παραγωγικών δυνατοτήτων, η υποστήριξη νέων ανταγωνιστικών επενδύσεων και η διάθεση εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού ικανού να ασκεί τις νέες παραγωγικές τεχνολογίες είναι σημαντική. Υπάρχουν πολλοί σημαντικοί τομείς κατάλληλοι για συνεργασία με σκοπό την βελτίωση της παραγωγικότητας του προορισμού. Μερικοί από τους σημαντικότερους είναι οι ακόλουθοι.

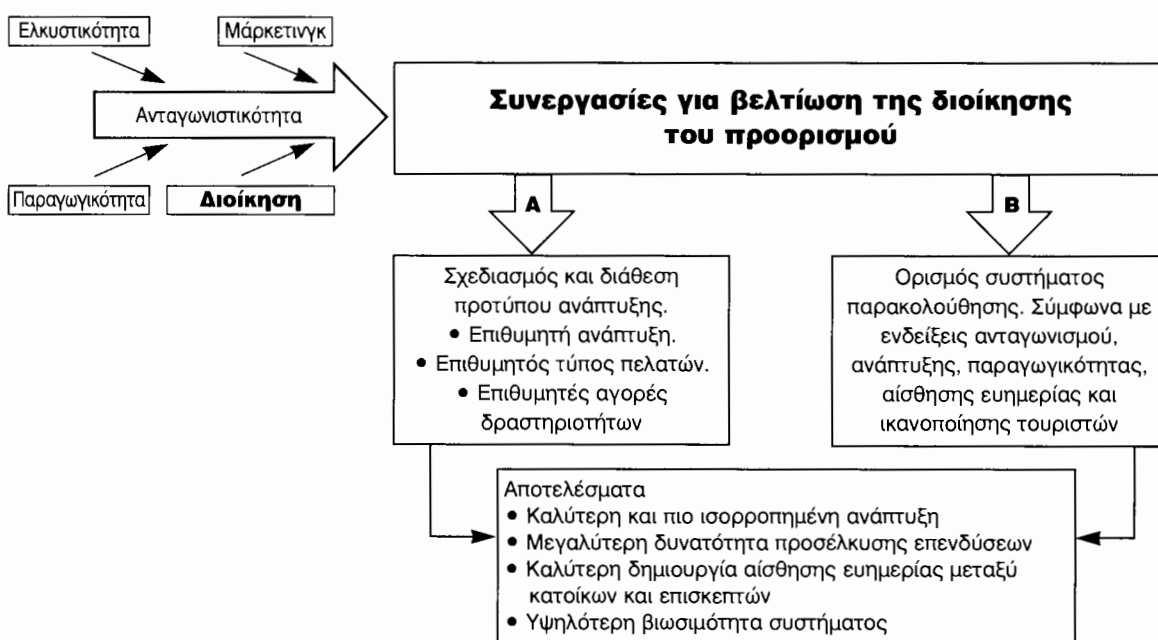
### ΝΕΟΙ ΤΟΜΕΙΣ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ ΓΙΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ

- Αύξηση αξίας κεφαλαίου των τουριστικών πόρων / αξιοθέατων
- Προώθηση κερδοφορίας επενδύσεων
- Παροχή βέλτιστων όρων για προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού – π.χ. εκπαίδευση, υψηλή μισθοδοσία κτλ.

### ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ – ΑΠΟ ΤΟ ΧΑΟΣ ΣΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ

Η αποτελεσματική διοίκηση ενός συστήματος προορισμού ορίζει τον ρυθμό και την δυνατή ανάπτυξη του προορισμού, την ικανότητα του να προσελκύει επενδύσεις και την δυνατότητα δημιουργίας ενός αισθήματος ευημερίας μεταξύ των κατοίκων και των επισκεπτών. Αυτό είναι

#### Βελτίωση της Διοίκησης του Τουριστικού Συστήματος του προορισμού



ανάλογο της επίτευξης μιας μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας του συστήματος.

Ο καθορισμός του επιθυμητού προτύπου ανάπτυξης και των πελατών και των αγορών που αποτελούν στόχο είναι σημαντικός. Μια ξεκάθαρη πολιτική θα πρέπει να δημιουργηθεί για την προσέλκυση νέων επενδύσεων, καθώς και για την απόφαση του ποιες επενδύσεις έχουν προτεραιότητα.

Επιπλέον, ο προορισμός χρειάζεται ένα σύστημα παρακολούθησης, το οποίο θα υπολογίζει την βιωσιμότητα του τουρισμού. Οι βασικοί δείκτες θα πρέπει να καλύπτουν την ανάπτυξη, την παραγωγικότητα, το αίσθημα ευημερίας των κατοίκων και τα επίπεδα ικανοποίησης των τουριστών.

Μια λίστα με όλες τις ευκαιρίες που υπάρχουν σε σχέση με την συνεργασία του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα υπάρχει στο Παράρτημα ΙΙΙ.

### **ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΝΕΩΝ ΤΟΜΕΩΝ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ ΓΙΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΟΡΙΣΜΩΝ**

- Δημιουργία νέων προτύπων ανάπτυξης
- Σχεδιασμός και υλοποίησης συστήματος παρακολούθησης

## Κεφάλαιο 7:

# Η ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΒΙΩΣΙΜΗΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

## ΟΙ ΝΕΕΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

Έχουμε ήδη αναλύσει αρκετές ευκαιρίες που θα αυξήσουν την λειτουργική αποτελεσματικότητα ενός προορισμού μέσω της συνεργασίας. Αυτό το κεφάλαιο επικεντρώνεται στον τρόπο με τον οποίο μία αποδοτική συνεργασία μπορεί να συμβάλει :

- Στην ανάπτυξη μίας στρατηγικής τοποθέτησης για την καλύτερη αντιμετώπιση της πίεσης των πέντε δυνάμεων
- Στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του τουριστικού προορισμού
- Στη δημιουργία καλύτερων στρατηγικών τουριστικού προορισμού
- Στην αντιμετώπιση των απειλών του παγκόσμιου ανταγωνισμού

Αυτοί οι 4 παράγοντες πρέπει να αποτελέσουν τη βάση των νέων τουριστικών πολιτικών προορισμού που θα εξασφαλίσουν τη μακροχρόνια ικανότητα των τουριστικών προορισμών τους για την παραγωγή των επιθυμητών επιπέδων ευημερίας και ευπορίας. Αλλά αυτό δεν θα επιτευχθεί χωρίς την υποστήριξη, σε μεγάλο βαθμό, δυνατών συνεργασιών-αρχικά ακόμη και σε εθελοντική βάση-με τις διάφορες δημόσιες διοικήσεις και μεταξύ του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα.

Ακόμη, εν όψει του γρήγορα αναπτυσσόμενου ανταγωνισμού σε όλο τον κόσμο, αυτά τα σχέδια συνεργασίας πρέπει να εξελιχθούν σταδιακά προς ένα εθνικό, τοπικό και παγκόσμιο επίπεδο.

## Η ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗΣ ΘΕΣΗΣ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ

Για να ενδυναμώσουμε την ανταγωνιστική τοποθέτηση, οι προορισμοί πρέπει να αξιολογούν τις δυνάμεις που επηρεάζουν τον ανταγωνιστικό τους χαρακτήρα και να ιδρύουν ένα σύστημα τακτικού ελέγχου των δυνατών και αδύνατων σημείων. Αυτό θα συμβάλλει στον καθορισμό και τον προσδιορισμό της σχετικής τοποθέτησης έναντι των ανταγωνιστών και της δια-συνεργασίας μεταξύ των διαφόρων δυνάμεων.

Το σχέδιο δράσης του τουριστικού προορισμού πρέπει να καλύπτει όλα, ή την πλειοψηφία των ακόλουθων θεμάτων:

- Ποιά θα πρέπει να είναι η αρχική τοποθέτηση του προορισμού, ώστε να επωφεληθεί από τις δυνάμεις του;
- Ποιές στρατηγικές ενέργειες πρέπει να γίνουν για τη βελτίωση της αρχικής ισορροπίας δυνάμεων, ώστε να βελτιωθεί η τοποθέτηση του προορισμού και/ή ο επαναπροσδιορισμός των ευκαιριών;
- Πώς μπορούν οι μελλοντικές αλλαγές της ισορροπίας των δυνάμεων να προβλεφθούν, ώστε να επωφεληθούμε απ' αυτές πριν από τους αντιπάλους;

Οι προορισμοί, όπως ήδη αναφέραμε, συνήθως λειτουργούν σε διαφορετικές αγορές και με διαφορετικά ανταγωνιστικά χαρακτηριστικά. Να γιατί οι προορισμοί συνήθως έχουν διαφορετικούς

βαθμούς ανταγωνιστικότητας σε κάθε αγορά, επιβεβαιώνοντας ότι πρέπει να αναπτύσσουν μία ανταγωνιστική τοποθέτηση σε κάθε μία απ' αυτές.

Η συνεργασία είναι ιδιαίτερως κρίσιμη για τη χρηματοδότηση όλων των δαπανών που αφορούν στον έλεγχο των τάσεων και στην εκτίμηση της επίδρασης όλων των ανταγωνιστικών δυνάμεων που επηρεάζουν τις συγκεκριμένες αγορές. Είναι επίσης σημαντικό να αναγνωρίζουμε και να συλλέγουμε όσο το δυνατό περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τα άλλα διαφορετικά ανταγωνιστικά χαρακτηριστικά με τα οποία ένας προορισμός ανταγωνίζεται σε κάθε αγορά.

Τελικά, η συνεργασία είναι η απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη μίας λογικής συναίνεσης ανάμεσα σε όλους τους συμμετέχοντες του τουριστικού προορισμού όσον αφορά στον τρόπο δημιουργίας και συντήρησης των ανταγωνιστικών ωφελειών του προορισμού σε κάθε αγορά.

## **Η ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΑΠΕΙΛΩΝ ΤΩΝ ΝΕΟΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ**

Εμφανίζονται νέοι αναδυόμενοι τουριστικοί προορισμοί και θα συνεχίσουν να εμφανίζονται όσο οι χώρες και οι κυβερνήσεις δίνουν σημαντική προτεραιότητα στον τουρισμό, τον οποίον θεωρούν σαν το βασικό παράγοντα βιώσιμης ευημερίας. Όλοι αυτοί οι νέοι προορισμοί αντικατοπτρίζουν τον ανταγωνισμό-οι απειλές ποικίλλουν ανάλογα με τον επαγγελματισμό των νεοεισερχομένων, τους υπάρχοντες φραγμούς και την αντίδραση άλλων ανταγωνιστικών προορισμών.

Οι τουριστικοί προορισμοί πρέπει να κατανοούν αυτές τις απειλές και να προσπαθούν να δημιουργήσουν τις κατάλληλες συνθήκες, είτε για να προστατεύσουν το μερίδιο αγοράς που τους αναλογεί έναντι άλλων ανταγωνιστικών προορισμών, είτε για να δημιουργήσουν όσο το δυνατό περισσότερους φραγμούς έτσι ώστε να είναι πιο δύσκολη η επιτυχία για έναν αναδυόμενο προορισμό. Όποιες κι αν είναι οι αναγκαίες ενέργειες, η συνεργασία είναι απαραίτητη.

### **ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΑΠΕΙΛΗΣ ΝΕΟΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ**

**Ευκαιρία 1η:** Η δημιουργία κλίμακας μεγάλων οικονομιών για τον έλεγχο νέων συμμετοχών. Αυτές μπορούν να επιτευχθούν μέσα από σημαντικά δημόσια έργα υποδομής (αεροπορικές υπηρεσίες, εγκαταστάσεις, ανάπτυξη εδάφους κ.α) ή από ιδιωτικές επενδύσεις (καταλύματα, τροφή και ποτό, διασκέδαση, theme parks, εμπορικά κέντρα, κανάλια διανομής κ.α) ή από συλλογικές προσπάθειες στο μάρκετινγκ και την έρευνα κ.ο.κ

Οι υπάρχοντες σταθεροί τουριστικοί προορισμοί μπορούν να προστατεύσουν τους εαυτούς τους απέναντι σε μία ενδεχόμενη απειλή νέων ανταγωνιστών με στενή συνεργασία μεταξύ όλων των συμμετεχόντων που θα ενωθούν για να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας.

**Ευκαιρία 2η:** Η διαφοροποίηση του προορισμού με την καλύτερη πληροφόρηση για τα προϊόντα. Οι περισσότεροι από τους τουριστικούς προορισμούς έχουν το δικό τους σήμα ποιότητας. Αυτό αποτελεί ένα σημαντικό φραγμό για τους αναδυόμενους προορισμούς, οι οποίοι, στις περισσότερες περιπτώσεις, πρέπει να δαπανούν πολλά χρήματα για να κάνουν γνωστό το σήμα τους και να εξηγήσουν στις αγορές τις προσδοκίες τους από τους προορισμούς αυτούς. Οι αναδυόμενοι προορισμοί που δεν έχουν γίνει καλά κατανοητοί από τις αγορές δεν προσελκύουν σημαντικές τουριστικές επενδύσεις, ούτε τουρισμό.

Οι υπάρχοντες τουριστικοί προορισμοί μπορούν συνεπώς να προφυλάσσουν τους εαυτούς τους από ενδεχόμενη απειλή εισόδου νέων προορισμών μέσω μίας δυνατής συνεργασίας που θα αποβλέπει στη δημιουργία και διατήρηση ενός πιο δυναμικού σήματος ποιότητας.

Ευκαιρία 3η: Συμμαχίες με τους tour operators και τους διανομείς. Οι νέες εισοδοί χρειάζονται συστήματα διανομής. Με μεγαλύτερα επίπεδα δέσμευσης και συνεργασίας μεταξύ των υπάρχοντων προορισμών και των καναλιών διανομής, θα είναι πιο δύσκολο για τους νέους ανταγωνιστές να εισέλθουν στην αγορά. Ένα παράδειγμα είναι η δυσκολία του Cancun να βελτιώσει το μερίδιο αγοράς στην Ευρώπη εξαιτίας της ένωσης των ευρωπαϊκών καναλιών διανομής με τη Mayan Riviera.

### **Συνεργασία για τη βελτίωση της διαπραγματευτικής δύναμης με τους προμηθευτές**

Για την αποστολή των τελικών προϊόντων και υπηρεσιών στους επισκέπτες ενός προορισμού, οι τουριστικές εταιρείες χρειάζονται να αποκτούν διαφορετικά προϊόντα και υπηρεσίες από μία μεγάλη γκάμα προμηθευτών-τροφή, διασκέδαση κ.ο.κ. Αν δεν έχουν ξεχωριστή σχέση με αυτούς τους προμηθευτές, τότε μπορεί οποτεδήποτε να αυξήσουν τις τιμές τους, να μειώσουν την ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών ή να καθυστερήσουν τις αποστολές, πράγμα που θα επηρεάσει είτε την απόδοση ή την ανταγωνιστικότητα όλου του προορισμού.

Μέσα από δυνατή και αποτελεσματική συνεργασία, οι προορισμοί μπορούν να εξουδετερώνουν αυτές τις απειλές ωθώντας τις προσπάθειές τους με διαφορετικούς τρόπους.

### **ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗΣ ΔΥΝΑΜΗΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ**

Ευκαιρία 1η: Η ενθάρρυνση του υγιούς ανταγωνισμού χρησιμοποιώντας μία μεγάλη γκάμα προμηθευτών-κυρίως για αυτές τις υπηρεσίες/προϊόντα που ενδέχεται να έχουν μεγαλύτερη επίδραση στην αποστολή του τελικού τουριστικού προϊόντος/υπηρεσίας. Οι προμηθευτές γίνονται πιο δυνατοί όταν μονοπωλούν την αγορά. Η συνεργασία μεταξύ όλων των τουριστικών παραγόντων του προορισμού μπορεί να συμβάλει στη μείωση αυτής της ενδεχόμενης απειλής (για παράδειγμα η δημιουργία συλλογικών συνεργασιών, ή μέσω συλλογικών διαπραγματεύσεων με τους προμηθευτές κ.ο.κ).

Ευκαιρία 2η: Η δημιουργία νέων μακροχρόνιων κανονισμών ανάμεσα στον προμηθευτή και τον πελάτη. Η μεταστροφή του τουριστικού προορισμού σε έναν από τους πιο σημαντικούς και ευνοούμενους πελάτες των προμηθευτών. Ένας τρόπος είναι η δημιουργία μακροχρόνιων συμφωνιών, με τον οποίο το μέλλον των προμηθευτών θα συνδέεται στενά με την ανταγωνιστικότητα του τουριστικού προορισμού.

### **Συνεργασία για τη βελτίωση της διαπραγματευτικής δύναμης με τους αγοραστές**

Εκτός από τους προορισμούς, οι πελάτες ενδιαφέρονται πολύ για τις τιμές και τους tour operators και οι ταξιδιωτικοί πράκτορες προσπαθούν σε σταθερή βάση να πιέσουν τους προμηθευτές να μειώνουν τις τιμές ενώ ταυτόχρονα απαιτούν καλύτερη ποιότητα στα προϊόντα τους. Αυτό συχνά καταλήγει με καταστροφικές συνέπειες για τις τιμές.

Η διαπραγματευτική δύναμη των tour operators-κυρίως των Ευρωπαίων-είναι ήδη πολύ δυνατή και μεγαλώνει ολοένα και περισσότερο εξαιτίας των ακόλουθων λόγων:

- Παγκοσμιοποίηση και συγκέντρωση της τουριστικής βιομηχανίας
- Αγοραστική ισχύς (για αγορά κρεβατιών, αεροπορικών θέσεων, μεταφορές, εκδρομές κτλ)
- Στις περισσότερες περιπτώσεις το κόστος διαμονής αντιπροσωπεύει το πιο σημαντικό τμήμα των εξόδων
- Μέχρι σήμερα βάσιζαν τα πρότυπα εργασίας τους στις αρχές των όγκων της μαζικής αγοράς με εξαιρετικά ανταγωνιστικές τιμές πώλησης. Αυτό σημαίνει ότι λειτουργούν με χαμηλά όρια που τους αναγκάζουν να διαπραγματεύονται τις κατώτερες τιμές με τους τουριστικούς προμηθευτές
- Ενοποιούνται διαρκώς ελέγχοντας άμεσα τα περισσότερα από τα προϊόντα και υπηρεσίες που αποτελούν τα ταξιδιωτικά τους πακέτα – από ταξιδιωτικά γραφεία, αεροπορικές εταιρίες, αλυσίδες ξενοδοχείων, κρουαζιέρες, εταιρίες ενοικίασης αυτοκινήτων κτλ.
- Και σε αυτήν την περίπτωση για την αντιμετώπιση των προκλήσεων και των ευκαιριών από έναν τουριστικό προορισμό, είναι απαραίτητη μια συνεργασία, η οποία μπορεί να προσφέρει τα ακόλουθα πλεονεκτήματα:

### **ΜΕΡΙΚΕΣ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗΣ ΙΣΧΥΟΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΑΓΟΡΑΣΤΕΣ**

Ευκαιρία 1. Διαφοροποίηση του αριθμού των αγοραστών όσο το δυνατό περισσότερο. Αυτή η πολιτική μπορεί να μην είναι πολύ κερδοφόρα βραχυπρόθεσμα, αλλά μπορεί να έχει πολύ σημαντική επίδραση στην διαπραγματευτική ισχύ με άλλους πιο ενοποιημένους αγοραστές – για παράδειγμα δημιουργία ενός ειδικού ταμείου για την ενίσχυση των δραστηριοτήτων νέων τουριστών με ειδικά ενδιαφέροντα, οι οποίοι αν και λιγότεροι έχουν πολύ μεγαλύτερα όρια.

Ευκαιρία 2. Αύξηση του ελέγχου / επιρροής του προμηθευτή στα κανάλια διανομής. Υπάρχει ένα ισχυρό επιχείρημα υπέρ της ενοποίησης σε επίπεδο προμηθευτή σε συγκεκριμένους προορισμούς ή της ενοποίηση μιας ομάδας προορισμών (μια άλλη μορφή συνεργασίας). Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει παραδοσιακούς tour operators, μεγάλους νέους πράκτορες Online καθώς και κοινές πρωτοβουλίες με ηλεκτρονικές πλατφόρμες.

Ευκαιρία 3. Διαφοροποίηση ξενοδοχείων, καταλυμάτων και άλλων κύριων τουριστικών προϊόντων και αξιοθέατων ενός προορισμού. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω ενός εθελοντικού σχήματος συνεργασίας, το οποίο θα υποστηρίζει έντονα όλες τις εταιρίες του προορισμού στην εφαρμογή μιας πολιτικής διαφοροποίησης προϊόντος. Αυτό θα βοηθήσει στην βελτίωση της ικανοποίησης του πελάτη και συνεπώς θα προσελκύσει και νέους πελάτες στον προορισμό.

Ευκαιρία 4. Διαφοροποίηση της μοναδικής μορφής πώλησης ολόκληρου του προορισμού. Αυτό θα βοηθήσει στην δημιουργία μιας καλύτερης εντύπωσης των πελατών για τον προορισμό και συνεπώς θα συμβάλει στην μείωση της διαπραγματευτικής ισχύος των αγοραστών.

Ευκαιρία 5. Καταμερισμός κινδύνων αερογραμμών. Οι Tour operators – κυρίως οι μικροί και οι μεσαίοι – που χρησιμοποιούν πτήσεις charter για την μεταφορά των πελατών τους αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο να μην γεμίσουν το αεροπλάνο. Αν οι προορισμοί αναλάβουν ένα μέρος του κινδύνου, τότε οι Tour operators θα επιθυμούν να συνεργαστούν περισσότερο με αυτούς τους προορισμούς και θα πετυχαίνουν καλύτερες τιμές.

**Συνεργασία για την καλύτερη διεύθυνση του ανταγωνισμού μεταξύ των προορισμών**

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των τουριστικών προορισμών μεταφράζεται σε ένα διαρκή αγώνα για την αύξηση του μεριδίου αγοράς. Αυτό έχει συχνά ως αποτέλεσμα τον σκληρό ανταγωνισμό σε σχέση με τις τιμές, τις διαφημιστικές καμπάνιες, την οργάνωση ειδικών εκδηλώσεων κτλ.

Το επίπεδο και η έκταση της ανταγωνιστικότητας συνήθως διαφέρει. Για παράδειγμα ο ανταγωνισμός μεταξύ των προορισμών της Μεσογείου – ο οποίος εξαρτάται κυρίως από τους tour operators – είναι πολύ υψηλός. Από την άλλη πλευρά, ο ανταγωνισμός μεταξύ πιο αποκλειστικών προορισμών στην Καραϊβική, τον Ινδικό Ωκεανό κτλ, είναι πολύ λιγότερο σημαντικός. Για αυτόν τον λόγο μπορούμε να πούμε ότι ο ανταγωνισμός είναι υψηλός όταν υφίστανται οι ακόλουθοι παράγοντες:

- Υπάρχουν πολλοί ανταγωνιστές ίδιου μεγέθους στον ίδιο τομέα
- Ο τομέας παρουσιάζει αργή ανάπτυξη
- Οι προορισμοί που αποτελούν την ανταγωνιστική ομάδα δεν είναι ξεχωριστοί
- Τα λειτουργικά έξοδα είναι υψηλά και οι προσφορές που δεν πωλήθηκαν δεν μπορούν να ανακτηθούν
- Οι αυξήσεις της χωρητικότητας είναι ευρείες
- Τα όρια για την εγκατάλειψη του επιχειρηματικού τομέα είναι υψηλά.

Οι παράγοντες του προορισμού μπορούν να συνεργαστούν για να αντιμετωπίσουν τις αρνητικές επιδράσεις του ανταγωνισμού

### **ΜΕΡΙΚΕΣ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΠΡΟΟΡΙΣΜΩΝ**

**Ευκαιρία 1.** Διαφοροποίηση προορισμού. Ένας φανερά διαφοροποιημένος προορισμός δεν χρειάζεται να καταφύγει σε πολέμους σχετικά με τις τιμές. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί είτε με την αύξηση της αξίας του προορισμού, είτε με την μείωση των προβλημάτων κατά την επίσκεψη σε αυτόν.

**Ευκαιρία 2.** Εξειδίκευση σε ταξιδιωτικά τμήματα γρήγορης ανάπτυξης, όπως πρωτοβουλίες, εκδρομές σε πόλεις κτλ. Αυτή είναι και ακόμα καλή μέθοδος για την αποφυγή του ανταγωνισμού, παρόλο που απαιτεί ισχυρή συνεργασία στην έρευνα αγοράς προκειμένου να αναγνωριστούν τα τμήματα και να προσαρμοστούν τα υπάρχοντα προϊόντα στις απαιτήσεις αυτών των τμημάτων. Οι εκδρομές σε πόλεις αποτελούν ένα τμήμα που αναπτύσσεται γρήγορα, αλλά ελάχιστες πόλεις στον κόσμο έχουν επιτύχει τα απαραίτητα επίπεδα συνεργασίας για να προσφέρουν αυτές τις υπηρεσίες.

**Ευκαιρία 3.** Έλεγχος της ανάπτυξης και συντονισμός όλων των νέων τουριστικών εγκαταστάσεων που προσφέρονται στις αγορές (κυρίως ξενοδοχεία). Αν η παγκόσμια ζήτηση ενός προορισμού αυξάνεται ετησίως κατά 3% και η δυναμικότητα των ξενοδοχείων τριπλασιάζεται ξαφνικά, τότε αυτό δεν θα επηρεάσει μόνο την ανάπτυξη, αλλά θα μειώσει και τις τιμές, με αποτέλεσμα η απόδοση των επενδύσεων να είναι καταστροφική. Η στενή συνεργασία μεταξύ του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα προσφέρει διαφορετικές ευκαιρίες για την αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων.

**Ευκαιρία 4.** Μείωση του αριθμού των τουριστικών εγκαταστάσεων αν είναι μη-ανταγωνιστικές. Παρόλο που αυτή είναι μια σχετικά δραματική λύση, πολλοί προορισμοί αντιμετωπίζουν σήμερα αυτά τα προβλήματα. Η συνεργασία μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη στρατηγικών για την εύρεση εναλλακτικών χρήσεων αυτών των εγκαταστάσεων.

Οι τοπικές αρχές του προορισμού μπορούν να κάνουν πολλά αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες ή αποσύροντας τις νομοθεσίες που συχνά εμποδίζουν τέτοιες διεξόδους αγοράς. Για παράδειγμα τα παλιά ξενοδοχεία μπορούν να μετατραπούν σε οίκους ευγηρίας.

**Στοιχεία – κλειδιά για την δημιουργία μιας ανταγωνιστικής θέσης**

Τα βασικά στοιχεία της στρατηγικής βασίζονται σε ειδικές δραστηριότητες. Η λειτουργική αποτελεσματικότητα και η ανταγωνιστική τοποθέτηση (στρατηγική) δεν είναι το ίδιο πράγμα. Πολλοί τουριστικοί προορισμοί βελτίωσαν πολλά από τα αξιοθέατα και τις εγκαταστάσεις τους και αύξησαν σημαντικά την ποιότητα των υπηρεσιών τους. Ωστόσο, παρόλο που αυτές οι αλλαγές είναι θεματικές σε μερικές περιπτώσεις, πολλοί προορισμοί δεν κατάφεραν να επιτύχουν μια βιώσιμη κερδοφορία λόγω του γεγονότος ότι δεν εφάρμοσαν μια επιτυχημένη στρατηγική. Για να μπορέσει ένας τουριστικός προορισμός να επιτύχει καλύτερα αποτελέσματα από τους ανταγωνιστές του θα πρέπει να έχει την δυνατότητα να δημιουργεί και να διατηρεί διαφορές που θα του δώσουν την δυνατότητα να προσφέρει μεγαλύτερη αξία στους πελάτες του. Με αυτόν τον τρόπο θα έχει την δυνατότητα να χρεώσει και υψηλότερες τιμές. Μια καλύτερη λειτουργική αποτελεσματικότητα θα έχει ως αποτέλεσμα την μείωση του κόστους.

Οι διαφορές στις τιμές και στα έξοδα μεταξύ των τουριστικών προορισμών προκύπτουν από τις εκατοντάδες απαραίτητων ενεργειών για την δημιουργία, παραγωγή, πώληση και παράδοση τουριστικών εμπειριών. Τα έξοδα προκύπτουν από την διεξαγωγή αυτών των ενεργειών και τα πλεονεκτήματα κόστους επιτυγχάνονται από την αποτελεσματικότερη διεξαγωγή τους. Για να διαφοροποιηθεί ένας τουριστικός προορισμός από τους ανταγωνιστές του, θα πρέπει να επιλέξει ειδικές δραστηριότητες και να τις διεξάγει με ειδικό τρόπο. Συνεπώς τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα βασίζονται στις δραστηριότητες.

**Βασικές Στρατηγικές Ανταγωνισμού για Τουριστικούς Προορισμούς**



Πηγή: Προσαρμογή THR από M. Porter

Η λειτουργική αποτελεσματικότητα αφορά στην διεξαγωγή των ίδιων δραστηριοτήτων με αποτελεσματικότερο τρόπο. Ωστόσο, η ανταγωνιστική τοποθέτηση απαιτεί την διεξαγωγή ενεργειών που είναι διαφορετικές από αυτές των ανταγωνιστικών προορισμών. Η ανταγωνιστική στρατηγική ενός προορισμού βασίζεται στο να είναι διαφορετικός και να επιλέγει μια ομάδα διαφορετικών δραστηριοτήτων. Υπάρχουν τρεις βασικές στρατηγικές για την επίτευξη αυτού του κανόνα:

## **ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗΣ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗΣ ΕΝΟΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ**

Όλοι οι δημόσιοι και ιδιωτικοί παράγοντες ενός προορισμού θα πρέπει να συμφωνήσουν στις ακόλουθες επιλογές:

### **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΡΟΟΡΙΣΜΩΝ ΓΙΑ ΠΑΡΟΧΗ ΑΞΙΑΣ ΣΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ**

Για την παροχή αξίας στους πελάτες ενός προορισμού, μπορούν να επιλεγούν δύο εναλλακτικές στρατηγικές. Η κάθε μια έχει διαφορετικές απαιτήσεις και διαφορετικές συνέπειες. Η πρώτη μπορεί να αναστραφεί, ενώ η δεύτερη είναι σχεδόν αδύνατο να αναστραφεί.

- Στρατηγική διαφοροποίησης. Η κύρια πρόταση αξίας υφίσταται στο να είναι ένας προορισμός αποκλειστικός, αυθεντικός και ποιοτικός. Αυτή η στρατηγική βασίζεται στην προσφορά μερικών από τα πιο σημαντικά στοιχεία αξίας (υπηρεσίες, εμπειρίες και αισθήσεις) με μοναδικό τρόπο.
- Στρατηγική ηγεμονίας κόστους: Εδώ η βασική πρόταση αξίας εντείνεται από έναν τύπο υψηλής αξίας με μικρότερη προσπάθεια. Αυτή η στρατηγική περιλαμβάνει την παραγωγή υπηρεσιών χαμηλότερου κόστους, ή με λιγότερες ανασφάλειες απ' ό,τι οι ανταγωνιστές.

### **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΡΙΩΝ ΑΓΟΡΑΣ**

Για την εκτίμηση των ορίων της αγοράς θα πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν δύο ακόμα στρατηγικές. Αυτές μπορούν να συνδυαστούν με οποιαδήποτε από τις δύο προηγούμενες. Και σε αυτήν την περίπτωση οι απαιτήσεις και οι συνέπειες διαφέρουν κατά πολύ.

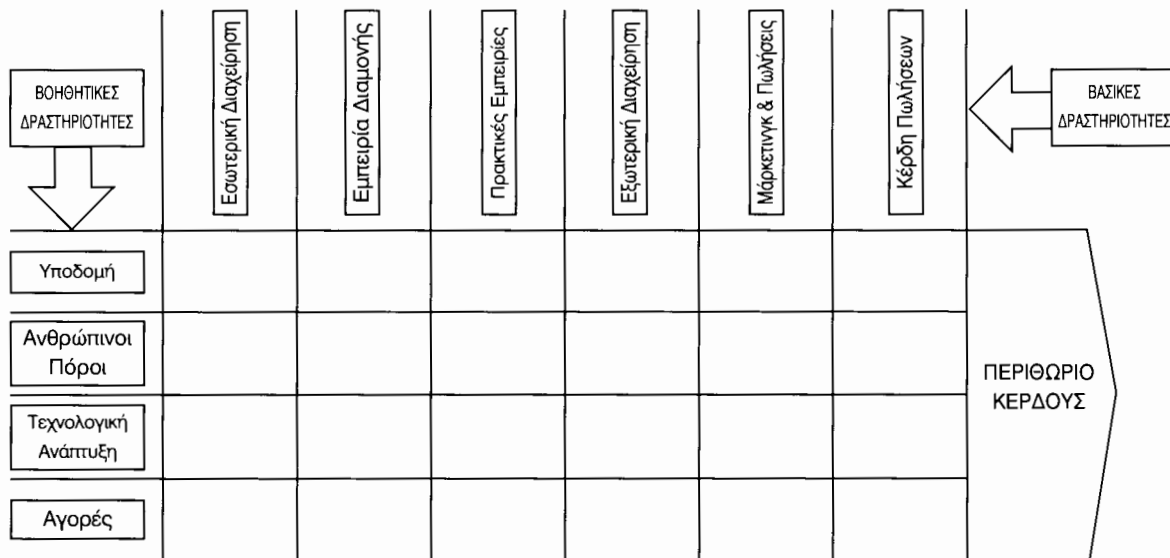
- Παγκόσμια στρατηγική. Αυτό σημαίνει να απευθυνθεί ο προορισμός σε όλες τις τουριστικές αγορές από όλες τις γεωγραφικές περιοχές του κόσμου
- Εστιασμένη στρατηγική. Αυτή αποτελείται από εστίαση του προορισμού μόνο σε ένα ή σε έναν περιορισμένο αριθμό τμημάτων. Αυτή η στρατηγική λειτουργεί είτε σε συνδυασμό με μια στρατηγική διαφοροποίησης, είτε σε συνδυασμό με μια στρατηγική ηγεμονίας κόστους.

## **ΑΛΥΣΙΔΕΣ ΑΞΙΑΣ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΑΣ**

Η μέση κερδοφορία ενός προορισμού εξαρτάται από την ικανότητα του να απαιτεί υψηλότερες τιμές πώλησης ή να έχει μικρότερα έξοδα από τους ανταγωνιστές του. Η διαφορά στις τιμές ή τα έξοδα μεταξύ ανταγωνιστών μπορεί να διαχωριστεί σε δύο τύπους: αυτά που αποτελούν αποτέλεσμα διαφορών στην λειτουργική αποτελεσματικότητα ή την εφαρμογή κατάλληλων πρακτικών, και αυτά που αποτελούν αποτέλεσμα στρατηγικής τοποθέτησης.

Οι δραστηριότητες που δημιουργούν αξία σε κάθε εταιρία (αλυσίδες αξίας) διαχωρίζονται σε εννέα κατηγορίες και μέσα σε κάθε μια από αυτές διεξάγονται διαφορετικές ενέργειες. Η αλυσίδα

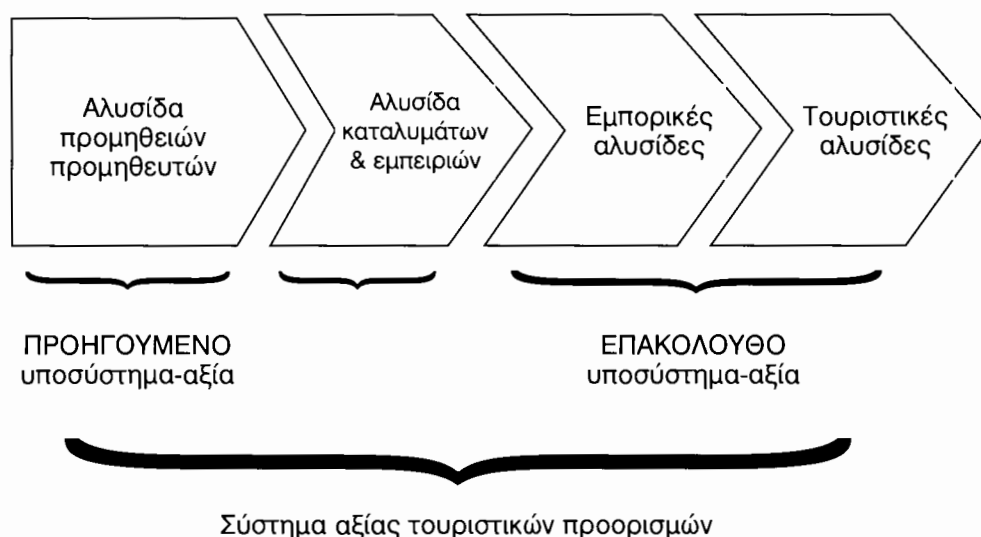
### Αξία Αλυσίδας Παραγωγής σε ένα Τουριστικό Προορισμό



Πηγή: Προσαρμογή THR από M. Porter

παραγωγής αποτελεί ένα σύστημα ανεξάρτητων αλληλεπιδράσεων που συνδέονται μέσω συγκεκριμένων συνδέσμων. Δύο ενέργειες είναι αλληλένδετες όταν ο τρόπος που διεξάγεται η μια από αυτές επηρεάζει το κόστος ή την παραγωγικότητα της άλλης. Οι σύνδεσμοι εισάγουν διεκπεραιώσεις και χρειάζονται συντονισμό. Η κατάλληλη διοίκηση των συνδέσμων αποτελεί μια σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Με αυτόν τον τρόπο οι τουριστικοί προορισμοί

### Σύστημα Αξίας Τουριστικών Προορισμών



Πηγή: Προσαρμογή THR από M. Porter

έχουν μια μεγάλη ευκαιρία να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους.

Η αλυσίδα αξίας κάθε υπηρεσίας σε έναν προορισμό αποτελεί τμήμα μιας μεγαλύτερης αλυσίδας ενεργειών που αποκαλείται «σύστημα αξίας προορισμού» και περιλαμβάνει τις αλυσίδες αξίας εκατοντάδων προμηθευτών, διανομέων και πελατών. Μεγάλα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μπορούν να επιτευχθούν μέσω της βελτίωσης των συνδέσμων μεταξύ των διαφόρων αλυσίδων αξιών (μέσα και έξω από τον προορισμό).

Το σύστημα αξίας ενός τουριστικού προορισμού υπολογίζεται σύμφωνα με τα χρήματα που είναι διατεθειμένοι να καταβάλουν οι πελάτες για να απολαύσουν μια τουριστική εμπειρία εκεί. Τα κέρδη έρχονται όταν η αξία που δημιουργείται είναι υψηλότερη από το κόστος των ενεργειών που είναι απαραίτητες για την δημιουργία της. Για την επίτευξη ενός πλεονεκτήματος έναντι άλλων προορισμών, αυτές οι ενέργειες θα πρέπει να διεξάγονται με το δυνατόν ελάχιστο κόστος ή με τρόπο που δημιουργεί ένα διαφοροποιημένο προϊόν και συνεπώς μπορεί να προσφέρει μια υψηλότερη τιμή.

Οι διαφορές στην στρατηγική προκύπτουν από τις διαφορές στις ενέργειες. Η συνεργασία είναι ο παράγων – κλειδί που δίνει την δυνατότητα στους προορισμούς να βελτιώσουν τους συνδέσμους μεταξύ των αλυσίδων αξίας και να δημιουργήσουν νέες, διαφορετικές ανταγωνιστικές ενέργειες που θα τους βοηθήσουν να δημιουργήσουν μια ισχυρή ανταγωνιστική θέση.

## ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ

Οι περισσότεροι τουριστικοί προορισμοί έχουν διαφοροποιηθεί και λειτουργούν παράλληλα σε διαφορετικούς τομείς. Αυτό κάνει απαραίτητη την ύπαρξη δύο επιπέδων στρατηγικής: μια τοπική στρατηγική και μια στρατηγική προορισμού (το παγκόσμιο πλάνο για έναν διαφοροποιημένο προορισμό).

Όπως αναφέραμε ήδη, ο τουριστικός ανταγωνισμός λαμβάνει χώρα μεταξύ προορισμών που λειτουργούν ταυτόχρονα σε διαφορετικούς τομείς. Ένας τομέας αποτελείται από προορισμούς που ανταγωνίζονται μεταξύ τους για τις ίδιες αγορές με όμοια εργαλεία – για παράδειγμα το Κανκούν (Μεξικό), το Βαραντέρο (Κούβα), το Πούντα Κάνα (Δομίνικος) ανταγωνίζονται για πακέτα διακοπών με μέση ή χαμηλή τιμή, χρησιμοποιούν τα ίδια κανάλια διανομής, παρόμοιες τεχνολογίες και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Ωστόσο, ενδιαφέρονται και για άλλες αγορές, όπως συνέδρια, καταδύσεις, γκολφ κτλ. Σε κάθε μια από αυτές τις αγορές αντιμετωπίζουν και διαφορετικούς ανταγωνιστές.

Η ανταγωνιστική στρατηγική προσανατολίζεται προς την απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων σε κάθε έναν από τους τομείς, στους οποίους συμμετέχει ο προορισμός. Η στρατηγική του προορισμού από την άλλη πλευρά καθορίζει τις αγορές, στις οποίες πρέπει να λειτουργήσει ο προορισμός και τον τρόπο δημιουργίας τακτικών που θα οδηγήσουν σε οικονομίες κλίμακας, συνεργίες και προνόμια για τον προορισμό.

### Συνεργασία για δημιουργία στρατηγικής προορισμού

**Βήμα 1:** Αναγνώριση των τομέων στους οποίους λειτουργεί ο προορισμός. Η πόλη του Χονγκ Κονγκ για παράδειγμα λειτουργεί σε ένα αριθμό αγορών, συμπεριλαμβανομένων αυτών των συμβουλίων, πολιτιστικών κυκλωμάτων, μουσικών εκδηλώσεων και εκδρομών σε πόλεις. Ένας άλλος προορισμός μπορεί να εστιάζεται σε ταξίδια περιπέτειας και μεγάλες εκστρατείες.

**Βήμα 2:** Αναγνώριση ανταγωνιστικής ομάδας κάθε τομέα. (οι ομάδες προορισμών που

ανταγωνίζονται για τα ίδια τμήματα της αγοράς χρησιμοποιούν τα ίδια κανάλια διανομής, παρόμοιες τεχνολογίες και έχουν τα ίδια ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα ).

Είναι επίσης σημαντικό να λάβουμε υπ' όψιν μας ότι η ανταγωνιστική ομάδα ποικίλει ανάλογα με τους διαφορετικούς εξωτερικούς τομείς. Οι ανταγωνιστές της Νοτίου Αφρικής στον τομέα των φωτογραφικών Σαφάρι μπορεί να μην είναι οι ίδιοι στην Ιταλία όπως στην Ιαπωνία ή τις ΗΠΑ. Παρομοίως, η ανταγωνιστική ομάδα της Κροατίας στον τομέα της ενοικίασης κότερων δεν είναι η ίδια στην Γερμανία, όπως στην Αγγλία.

**Βήμα 3:** Εκτίμηση της επίδρασης των πέντε δυνάμεων που ορίζουν τον ανταγωνισμό σε κάθε τομέα. Κάθε τομέας υπόκειται σε διαφορετικές ανταγωνιστικές δυνάμεις που τον κάνουν λιγότερο ή περισσότερο κερδοφόρο και ελκυστικό στην πορεία του χρόνου. Δεν υπάρχει λόγος εισόδου σε μια νέα αγορά αν η εκτίμηση δεν είναι θετική.

Πολλοί τουριστικοί προορισμοί (στις περισσότερες περιπτώσεις κατόπιν πίεσης από τους ιδιωτικούς τους χειριστές, αλλά και ως αποτέλεσμα ισχυρών επιρροών από τον δημόσιο τομέα) κάνουν μεγάλες προσπάθειες για να εισέλθουν σε διαφορετικούς τομείς της αγοράς, χωρίς να έχουν εκτιμήσει ιδιαίτερα την πραγματική καταλληλότητα αυτών των τομέων. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει πολύ σημαντικές δημόσιες ή και ιδιωτικές επενδύσεις που αποφέρουν πολύ μικρά κέρδη.

Όλες αυτές οι πρωτοβουλίες μειώνουν την ανταγωνιστικότητα των τουριστικών προορισμών – κάτι που θα μπορούσε να αποφευχθεί αν υπήρχε συνεργασία. Ωστόσο μερικές φορές οι τουριστικοί προορισμοί χάνουν μεγάλες επαγγελματικές ευκαιρίες λόγω του γεγονότος ότι δεν έχουν την ικανότητα να τις αναγνωρίζουν ή δεν επιθυμούν να ενώσουν τις δυνάμεις τους και να συνεργαστούν αποτελεσματικά προκειμένου να επενδύσουν στην απαραίτητη υποδομή, εξοπλισμό και υπηρεσίες.

**Βήμα 4:** Εκτίμηση κόστους εισόδου. Πολλοί εγχώριοι προορισμοί επιθυμούν να εισέλθουν στην αγορά κρουαζιέρων. Ωστόσο, αυτός ο τομέας δεν είναι τόσο κερδοφόρος όσο φαντάζονται – οι επιβάτες των κρουαζιερόπλοιων συχνά περνούν ελάχιστες ώρες σε κάθε προορισμό και δεν ξοδεύουν καθόλου χρήματα εκεί. Ωστόσο, η είσοδος σε αυτήν την αγορά απαιτεί σημαντικές επενδύσεις στην υποδομή.

Είναι σημαντικό να σημειώσουμε ότι οι ελκυστικές αγορές είναι συνήθως ελκυστικές λόγω του γεγονότος ότι τα όρια για την είσοδο σε αυτές είναι υψηλά. Μια καλή δημόσια και ιδιωτική συνεργασία μπορεί να βοηθήσει στο να γίνει η λήψη αυτής της απόφασης πιο επαγγελματική. Αυτό έχει μεγάλη επίδραση (θετική ή αρνητική) στην ανταγωνιστικότητα και μπορεί να παίξει σημαντικό ρόλο στην επιτυχία μιας ανταγωνιστικής στρατηγικής.

**Βήμα 5:** Εκτίμηση συμβατότητας διαφορετικών στρατηγικών. Αυτό μας οδηγεί σε ένα από τα μεγαλύτερα και συχνότερα σφάλματα ανταγωνισμού που κάνουν οι τουριστικοί προορισμοί. Υπάρχει μια ανεξέλεγκτη τάση μεταξύ των τουριστικών προορισμών, οι οποίοι προσπαθούν να μετατραπούν σε υπεραγορές διασκέδασης, διακοπών και τουριστικών δραστηριοτήτων, αγνοώντας το γεγονός ότι κάποια τμήματα της αγοράς δεν είναι συμβατά μεταξύ τους.

Όταν αναμειγνύονται ασύμβατες στρατηγικές αγοράς στον ίδιο τουριστικό προορισμό, συμβαίνουν πάντα δύο πράγματα. Η παγκόσμια ανταγωνιστικότητα μειώνεται σημαντικά και ο προορισμός γίνεται λιγότερο κερδοφόρος. Μια ακόμα αρνητική συνέπεια είναι ότι οι λιγότερο ανταγωνιστικές δραστηριότητες τείνουν να υπερκαλύψουν τις υπόλοιπες.

Οι επικεφαλές των δημοσίων και των ιδιωτικών τομέων θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα ευαίσθητοι σε αυτά τα θέματα και να συνεργάζονται για την εκπόνηση ξεκάθαρων τακτικών.

**Βήμα 6:** Παρέχει η νέα αγορά κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον τουριστικό προορισμό; Η είσοδος σε μια νέα αγορά μπορεί να προσφέρει στον προορισμό νέα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που θα τον ισχυροποιήσουν ή θα του δώσουν την δυνατότητα να βελτιώσει την λειτουργική του αποτελεσματικότητα.

Σε αυτές τις περιπτώσεις το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αυξάνεται όταν τα λειτουργικά έξοδα μειώνονται ή όταν αυξάνεται η διαφοροποίηση. Μία καλή συνεργασία πρέπει να παρέχει την δυνατότητα στους παράγοντες να αναλύουν τα πλεονεκτήματα κόστους που μπορεί να επιτευχθούν από την είσοδο σε μια νέα αγορά και να καθορίζουν αν οι συνεργίες πρέπει να επιδιωχθούν ή όχι.

**Βήμα 7:** Δημιουργία στρατηγικής ανταγωνιστικής θέσης για κάθε ανταγωνιστική ομάδα. Όλοι οι παράγοντες ενός προορισμού θα πρέπει να αναλύουν τις δυνάμεις που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό σε κάθε ανταγωνιστική ομάδα στην οποία δραστηριοποιούνται και να εκτιμούν αυτήν την επίδραση. Αυτό θα τους βοηθήσει στην αναγνώριση των δυνατών και των αδύναμων σημείων τους και να δημιουργήσουν ένα πλάνο ενεργειών για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας.

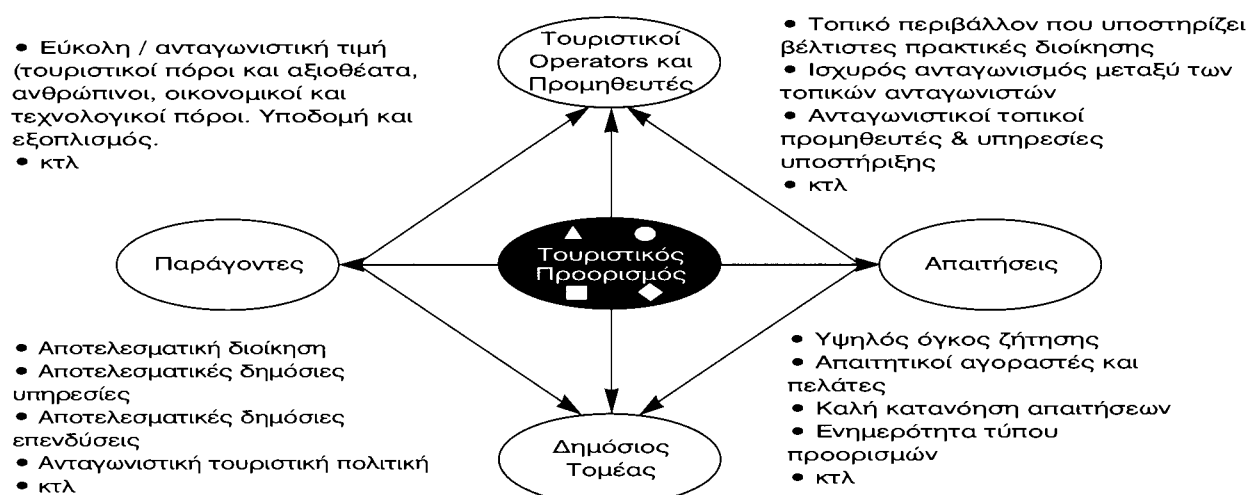
## ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ

Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα είναι απαραίτητα και σημαντικά αλλά δεν επαρκούν για να εγγυηθούν την βιώσιμη επιτυχία ενός τουριστικού προορισμού. Οι εταιρίες σε ένα τουριστικό προορισμό πρέπει να ανακαινίζουν και να βελτιώνουν διαρκώς την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών τους, την τεχνολογία τους, την παραγωγική αποτελεσματικότητα τους και τον τρόπο με τον οποίο προσφέρουν τις υπηρεσίες τους. Η εμπειρία δείχνει ότι αυτό εξαρτάται κυρίως από το «ανταγωνιστικό διαμάντι» του κάθε προορισμού.

Αυτό το ανταγωνιστικό διαμάντι βασίζεται σε τέσσερα συστατικά. Όσο καλύτερο είναι το διαμάντι, τόσο καλύτερο είναι και το επίπεδο ανταγωνιστικότητας του τουριστικού προορισμού.

• Όροι των παραγόντων. Σχετίζεται με την επιτυχία του προορισμού στην παροχή και διατήρηση αξιοθέατων, υποδομής, εξοπλισμού, εξειδικευμένη δύναμη εργασίας, τεχνολογία, πρόσβαση σε χρηματοδότηση κτλ.

### Το Πιο Ανταγωνιστικό Διαμάντι ενός Τουριστικού Προορισμού Περιλαμβάνει Ιδανικές Συνθήκες για:



- Όροι απαιτήσεων. Σχετίζεται με τον όγκο, το επίπεδο εξειδίκευσης και τις απαιτήσεις της ζήτησης
- Όροι δημοσίου τομέα. Περιλαμβάνει το νομικό πλαίσιο που ρυθμίζει την επαγγελματική ζωή γενικότερα και τον πολιτισμό και στην συμπεριφορά των αρχών του δημοσίου τομέα που σχετίζονται άμεσα με την παραγωγή των αλυσίδων αξιών ενός τουριστικού προορισμού (υποδομή, επενδύσεις, υπηρεσίες, προγραμματισμός κτλ).
- Στρατηγική, δομή και ανταγωνισμός μεταξύ εταιριών και προορισμών. Αυτοί είναι οι όροι ενός τουριστικού προορισμού που ορίζουν την δημιουργία, οργάνωση και διοίκηση όλων των κύριων παραγόντων, καθώς και τα χαρακτηριστικά του εσωτερικού ανταγωνισμού και του ανταγωνισμού με παράγοντες άλλων προορισμών.

Αυτά τα τέσσερα στοιχεία αποτελούν τους βασικούς όρους που δημιουργούν το περιβάλλον, στο οποίο οι εταιρίες και οι τουριστικές δημόσιες υπηρεσίες δημιουργούνται και μαθαίνουν να συναγωνίζονται. Όταν η κατάσταση του προορισμού επιτρέπει και υποστηρίζει μια γρηγορότερη συγκέντρωση πόρων, δυνατοτήτων και εξειδικευμένων τεχνολογιών, οι εταιρίες του προορισμού και ο ίδιος ο προορισμός κερδίζουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Όταν οι τουριστικές εταιρίες ενός προορισμού έχουν πρόσβαση και πληροφορίες καλύτερες από αυτές των ανταγωνιστών τους, τότε το επίπεδο της ανταγωνιστικότητας ανεβαίνει. Τέλος, όταν η κατάσταση του τουριστικού προορισμού υποστηρίζει στις εταιρίες να ανανεωθούν και να κάνουν επενδύσεις, τότε το επίπεδο των ανταγωνιστικών τους πλεονεκτημάτων ανεβαίνει.

Συνεπώς, ο καλύτερος τρόπος για την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας ενός τουριστικού προορισμού είναι η βελτίωση του ανταγωνιστικού του διαμαντιού μέσω διαδικασιών, προγραμμάτων και σχεδίων που στοχεύουν στην βελτίωση των τεσσάρων στοιχείων του. Μια συνεργασία μεταξύ των δημόσιων και ιδιωτικών φορέων απλοποιεί την διαδικασία.

## **ΕΘΝΙΚΕΣ, ΤΟΠΙΚΕΣ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ**

Η συνεργασία σε επίπεδο προορισμού αποτελεί χωρίς αμφιβολία το πιο σημαντικό στοιχείο συνεργασίας, παρόλο που δεν επαρκεί για την διασφάλιση της μελλοντικής ανάπτυξης ενός προορισμού. Η συνεργασία σε πολλά ακόμα διαφορετικά επίπεδα είναι εξαιρετικά σημαντική.

### **• Συνεργασία σε Εθνικό / Τοπικό Επίπεδο**

Η βελτίωση του ανταγωνιστικού διαμαντιού ενός τουριστικού προορισμού απαιτεί αυξημένη εθνική νομοθεσία. Λίγοι είναι οι προορισμοί που έχουν την δυνατότητα να διατηρούν δικά τους κέντρα εκπαίδευσης, τα οποία υπάρχουν μόνο σε εθνικό επίπεδο. Η συνεργασία με εθνικές αρχές συμβάλει στην απλοποίηση της πρόσβασης στην χρηματοδότηση, στην ανάπτυξη συστημάτων ποιότητας, στην απλοποίηση των αερομεταφορών και των διαδικασιών μετανάστευσης, στην βελτίωση της έρευνας κτλ. Η συνεργασία μεταξύ των διαφόρων τοπικών προορισμών και των κεντρικών αρχών βοηθά επίσης στην δημιουργία οικονομικών κλίμακας

### **• Διεθνής / Παγκόσμια Συνεργασία**

Οι τοπικοί προορισμοί, οι εθνικές πολιτείες και τα διεθνή σώματα θα πρέπει να συνεργάζονται πιο στενά σε διεθνές επίπεδο. Ο στόχος είναι πάντα ο ίδιος – η βοήθεια του παγκόσμιου τουρισμού να αναπτύξει το πιο ανταγωνιστικό περιβάλλον, να ευδοκιμήσει με βιώσιμο τρόπο και να βελτιώσει το παγκόσμιο ανταγωνιστικό διαμάντι του τουρισμού ως σύνολο.

Οι διαφορετικοί προορισμοί μπορεί να επωφεληθούν από την συνεργασία και να δημιουργήσουν κοινά προϊόντα για μια συγκεκριμένη αγορά, περίπου με τον τρόπο που συνεργάζονται και οι

μεγάλες αλυσίδες ξενοδοχείων. Μπορούν επίσης να χρησιμοποιήσουν σχήματα συνεργασίας για να μοιραστούν μεταξύ τους δραστηριότητες και τεχνολογίες και να βελτιώσουν την διανομή. Σε αυτόν τον τομέα οι νέες πλατφόρμες ηλεκτρονικών εργασιών και εμπορίου μπορούν να προσφέρουν σημαντικές ευκαιρίες για συνεργασία.

Οι κυβερνήσεις και οι διεθνείς οργανισμοί μπορούν μέσω της συνεργασίας να βοηθήσουν την παγκόσμια βιομηχανία τουρισμού να ελαχιστοποιήσει τις επιδράσεις του ολιγοπωλίου, να αυξήσει τα πρότυπα και να εφαρμόσει συστήματα ποιότητας, να βελτιώσει το περιβάλλον στους τουριστικούς προορισμούς, να παρακολουθήσει τις επιδράσεις των νέων συνεργασιών μεταξύ των μεγάλων αερογραμμών κτλ.

Τέλος, δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι ο τουρισμός ανταγωνίζεται εξοχικές κατοικίες, αυτοκίνητα, οικιακές συσκευές, ρουχισμό κτλ.. Μόνο με την παγκόσμια συνεργασία είναι δυνατή η υποστήριξη του τουρισμού. Όπως αναφέρθηκε σε μια άλλη μελέτη του WTOBC «Η διάθεση του ελεύθερου χρόνου για τουρισμό», προσπαθούν επίσης να διατηρήσουν ένα μέρος του ελεύθερου χρόνου και των χρημάτων που είναι σήμερα διαθέσιμα στην κοινωνία για τα ταξίδια και τον τουρισμό.

Παράρτημα Ι

**ΜΕΛΕΤΕΣ  
ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ**

Μελέτες Περιπτώσεων / Περιοχές / Χώρες	Περιοχές Συνεργασίας										
	Έρευνα και Προγραμματισμός	Χρηματοδότηση και Επένδυση	Καινοτομία Προϊόντος	Ανάπτυξη Υποδομών	Ανάπτυξη Κοινότητας	Προστασία Περιβάλλοντος	Πολιτισμός και Προστασία Κληρονομιάς	Ασφάλεια και Προστασία	Εκπαίδευση και Επιμόρφωση	Μάρκετινγκ & Διαφήμιση	Τεχνολογικές Καινοτομίες
<b>ΑΦΡΙΚΗ</b>											
1: Πρόγραμμα Συντήρησης Κένυα Ilngwesi-Lewa Downs		X	X	X	X	X					
2: Πρόγραμμα Τμηματικής Ανάπτυξης Τουρισμού	X		X	X							
3: Έργο Συντήρησης στον κόλπο Jozani-Chwaka, Zanzibar					X	X					
4: Κοινοτικό Έργο στη Νήσο Lekhubu, Botswana			X		X	X	X				
5: Έργο Ανάπτυξης στην Ακτή Lumley, Σιέρα Λεόνε	X		X	X	X						
6: Οδός Mafiking Βορειοδυτικά του Heartland Πορείας Σαφάρι, Νότια Αφρική.			X			X	X				
7: Συνεταιρισμός Κοινοτικής-Βάσης Τουρισμού, Ναμίμπια					X	X	X		X	X	
8: Αξιοποίηση του Λιμανιού Louis Waterfront, Μαυριτανία		X	X	X	X						
9: Εγκατάσταση Ξενοδοχείου και Τουριστικής Σχολής στο Μαρόκο									X		
10: Χωριό Πολιτισμού στην Swazi, Swaziland			X		X		X				
11: Χωριό Πολιτισμού στο Zuma Rock, Νιγηρία			X		X	X	X				
<b>ΑΜΕΡΙΚΑΝΙΚΗ ΗΠΕΙΡΟΣ</b>											
12: Καναδική Αγορά στις ΗΠΑ		X									X
13: Κοινοπραξία Μεταδόσεως Προγνωστικών στις ΗΠΑ	X									X	X
14: Συντήρηση του Εσωτερικού Τουρισμού στο Πάρκο Ejidai Αγίου Νικολάου στο Μεξικό		X			X	X					
15: Συνεργατικό Πρόγραμμα Διαφήμισης, ΗΠΑ											X
16: Συντονισμός Συστήματος Συλλογής Πληροφοριών Στέγασης, Καναδάς	X									X	X
17: Συμβούλιο Προώθησης Τουρισμού στο Μεξικό											X
18: Τακτική Τουριστικών Κρουαζιέρων στην Γρενάδα	X		X								
19: Ανάπτυξη της Περιοχής Ποταμού Medina Ακτή Caribe, Βενεζουέλα			X	X	X	X					X
20: Μπαχαρικά και Χειροτεχνία στο Grand Anse, Γρενάδα			X	X	X						X
21: Εκστρατεία Σπουδαίων Συμβάντων, ΗΠΑ			X								X
22: Οδηγός Τουριστικής Πρωτοβουλίας Αλάσκα, ΗΠΑ			X		X	X			X	X	

Μελέτες Περιπτώσεων / Περιοχές / Χώρες	Περιοχές Συνεργασίας										
	Έρευνα και Προγραμματισμός	Χρηματοδότηση και Επένδυση	Καινοτομία Προϊόντος	Ανάπτυξη Υποδομών	Ανάπτυξη Κοινοτήτας	Προστασία Περιβάλλοντος	Πολιτισμός και Προστασία Κληρονομιάς	Ασφάλεια και Προστασία	Εκπαίδευση και Επιμόρφωση	Μάρκετινγκ & Διαφήμιση	Τεχνολογικές Καινοτομίες
23: Βελτίωση Ασφάλειας Τουρισμού Urban, Γουατεμάλα			X					X			
24: Εκστρατεία Lindblad Πρόγραμμα, Galapagos					X	X					
25: Ταξίδι στη Λίμα, Περού			X	X		X		X			
26: Ατραπός για Ανεξάρτητα Προγράμματα της Marriott					X			X			
27: Περιήγηση στη Φύση και Εξερεύνηση, Γρενάδα			X	X	X						
28: Εκστρατεία Χωρίς Τεχνητά Συστατικά, Κόστα Ρίκας			X	X	X					X	
29: Πρόγραμμα Product Club της Καναδικής Επιτροπής Τουρισμού		X	X							X	
30: Αγροτικός Τουρισμός στην Κολομβία		X	X	X	X	X		X			
31: Κυριακάτικες Πωλήσεις Λιανικής στο Σαο Πάολο, Βραζιλία			X								
<b>ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΑΣΙΑ ΕΙΡΗΝΙΚΟΣ</b>											
32: Εκστρατεία της Amazing Thailand			X						X	X	
33: Στρατηγική Ολυμπιακών Αγώνων Επιτροπής Τουρισμού Αυστραλίας		X								X	X
34: Λεμβοδρομίες στο Wakatobi Εθνικό Πάρκο, Ινδονησία			X		X	X					
35: Αύξηση Προσελεύσεων μέσω των Διεθνών Ναυλωμένων Πτήσεων, Ιαπωνία			X	X	X					X	
36: Ανάπτυξη του Τουριστικού Συγκροτήματος Jungmun, Δημοκρατία της Κορέας		X	X								
37: Κέντρο Διάθεσης Εξαίρετων Προϊόντων, Σιγκαπούρη			X								
38: Ίδρυση Εθνικής Εκπαίδευσης Πολιτισμού, Νέα Ζηλανδία									X		
39: Στούντιο Fox Σύδνεϋ, Αυστραλία		X	X	X							
40: Εκπαίδευση Πώλησης Αγαθών σε όλες τις Φιλιππίνες									X	X	
41: Στείλτε τον Εαυτό σας στην Εκστρατεία Ουέλινγκτον, Νέα Ζηλανδία										X	
42: Αγγίζοντας την Άνετη Αγορά της Taiwan										X	
43: Προσομίωση Μελλοντικού Τουρισμού Αυστραλία,	X									X	X
44: Κρουαζιέρα στον Ποταμό Yangtze, Κίνα											

Μελέτες Περιπτώσεων / Περιοχές / Χώρες	Περιοχές Συνεργασίας									
	Έρευνα και Προγραμματισμός	Χρηματοδότηση και Επένδυση	Καινοτομία Προϊόντος	Ανάπτυξη Υποδομών	Ανάπτυξη Κοινότητας	Προστασία Περιβάλλοντος	Πολιτισμός και Προστασία Κληρονομιάς	Ασφάλεια και Προστασία	Εκπαίδευση και Επιμόρφωση	Μάρκετινγκ & Διαφήμιση
<b>ΕΥΡΩΠΗ</b>										
45: Ο Δρόμος της Μοντέρνας Τέχνης Βαρκελώνη, Ισπανία			X				X			
46: Ενίσχυση του Τομέα Κρουαζιέρων της Βαρκελώνης, Ισπανία			X							X
47: Το Τουριστικό Κέντρο Belek, Τουρκία		X	X	X	X	X				
48: Εκπαιδεύσατε τους Εκπαιδευτές, Τουρκία								X		
49: Ίδρυμα ORGEXPO, Ελβετία										X
50: Göteborg & Co, Σουηδία			X		X					X
51: Ιρλανδικό Σύστημα Διοίκησης Προορισμού Gulliver			X							X X
52: Γραφείο Συνεδρίων και Επισκεπτών, Κωνσταντινούπολη			X	X						X
53: Αύξηση Αποδοτικότητας Επενδύσεων για τα Styrian Salzkammergut Ξενοδοχεία Αυστρία		X	X							
54: Αναφορά του Προγράμματος Διεύθυνσης του Ξενοδοχείου Schönbrunn Palace, Αυστρία		X	X				X			
55: Αξιοποίηση και Ανάπλαση του Calvia, Ισπανία			X	X						
56: Λιμάνι Port Aventura, Ισπανία		X	X	X	X					X
57: Διαφήμιση της Μάλτας σαν Τόπος Προορισμού Κρουαζιέρας										X
58: Αποκατάσταση και Επαν-εγκατάσταση του Οχυρού Rinella, Μάλτα		X	X	X		X	X			
59: Ανάπτυξη του Αγροτικού Τουρισμού στην Κύπρο			X		X					X
60: Η Παρουσία της Ελβετίας στις Διεθνείς Εξαγωγές										X
61: Μελέτη της Οικονομικής Επιρροής του Τουρισμού στην Μάλτα	X									
62: Αναβάθμιση και Εμπλουτισμός των Sliema και St. Julian στη Μάλτα			X	X						
63: Χωριό Aperite Βενετία, Ιταλία			X				X			
64: WOW Torkarı Palace Ξενοδοχείο Θέρετρο, Τουρκία			X			X	X			
65: www.Holland, Κάτω Χώρες										X X
66: www.Tiscover, Αυστρία										

Μελέτες Περιπτώσεων / Περιοχές / Χώρες	Περιοχές Συνεργασίας										
	Έρευνα και Προγραμματισμός	Χρηματοδότηση και Επένδυση	Καινοτομία Προϊόντος	Ανάπτυξη Υποδομών	Ανάπτυξη Κοινότητας	Προστασία Περιβάλλοντος	Πολιτισμός και Προστασία Κληρονομιάς	Ασφάλεια και Προστασία	Εκπαίδευση και Επιμόρφωση	Μάρκετινγκ & Διαφήμιση	Τεχνολογικές Καινοτομίες
<b>ΜΕΣΗ ΑΝΑΤΟΛΗ</b>											
67: Jeita Grotto, Λίβανος			X		X	X	X				
68: Ανάπτυξη της Riviera Ερυθράς Θαλάσσης, Αίγυπτος		X	X	X		X					X
69: Αναβίωση της Διαδρομής της Ιερής Οικογένειας στην Αίγυπτο			X	X							
70: Εκπαίδευση Οδηγών Περιηγήσεων, Ιράκ									X		
71: Ανάπτυξη Περιηγήσεων Συρία		X	X						X	X	
<b>ΝΟΤΙΑ ΑΣΙΑ</b>											
72: Τουρισμός σε Απομονωμένες Περιοχές στην Kerala, Ινδία			X		X						
73: Μουσείο και Πολιτισμικό Κέντρο Baltit Fort, Πακιστάν			X		X	X	X				
74: Εκστρατεία Προορισμός 2000 Maldives											X
75: Συνδυασμός Διαχείρισης Πόρων, Σρι Λάνκα			X		X	X					
76: Διαφήμιση της Σρι Λάνκα		X									X
77: Επισκεφθείτε το Νεπάλ, έτος 1998									X	X	
78: Πρωτοβουλίες για το Περιβάλλον των Πολυεθνικών Ξενοδοχείων						X			X		
79: Διαβατήριο για την Ευκαιρία									X		
80: Μνήμες από το Μέλλον της ΟΥΝΕΣΚΟ							X				
<p>Σημείωση:</p> <p>Καινοτομία Προϊόντος περιλαμβάνει: διαφοροποίηση προϊόντος, ανάπλαση κλπ.</p> <p>Ανάπτυξη Υποδομών περιλαμβάνει: υποδομή, ανάπλαση, βελτίωση κλπ</p> <p>Προστασία Περιβαλλοντικής και Πολιτιστικής Κληρονομιάς περιλαμβάνει: βελτιώσεις / εμπλουτισμούς</p> <p>Μάρκετινγκ / Διαφήμιση περιλαμβάνει: μια γκάμα ενεργειών όπως υπό-περιοχών ιδρύοντας ένα συμβούλιο / οργανισμό, επανατοποθετώντας έναν προορισμό / θέρετρο, διαχείριση κρίσεως, διαφήμιση και εκστρατείες προώθησης κλπ.</p>											

# 1: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ ΤΩΝ ΛΟΦΩΝ ILNGWESI-LEWA

**Τοποθεσία:** Λαικίπια, Κένυα

**Τομείς:** Οικονομικών & Επενδύσεων  
Ανάπτυξης Υποδομής  
Ανάπτυξης Κοινοτήτων  
Προστασίας Περιβάλλοντος  
Καινοτομίας Προϊόντων

## Συνεργάτες

**Δημόσιος Τομέας:**  
Υπουργείο Τουρισμού και Άγριων Ζώων  
Υπουργείο Εδαφών  
Συμβούλιο Επαρχίας της Λαικίπια

**Δημόσιος-Ιδιωτικός Τομέας:**  
Υπηρεσία Αγρίων Ζώων της Κένυα

**ΜΚΟ:** USAID

**Ιδιωτικός Τομέας:**  
Τοπικοί ξενοδοχειακοί επιχειρηματίες και ταξιδιωτικοί πράκτορες

## Πόροι

Το USAID παρέχει χρηματοδότηση ύψους US\$140.000. Άλλοι πόροι προήλθαν από την Υπηρεσία Αγρίων Ζώων της Κένυα και την Εταιρία Οικολογικού Τουρισμού, με τα μέλη της τοπικής κοινότητας να παρέχουν τους ανθρώπινους πόρους.

## Περιγραφή έργου

Το πρόγραμμα Υπηρεσίας Συντήρησης των Λόφων Ilngwesi-Lewa είναι ένα κοινωνικό και επιχειρηματικό αναπτυξιακό πρόγραμμα το οποίο επιδιώκει να προωθήσει και να χρηματοδοτήσει εφικτά έργα δημιουργίας εισοδήματος που χρησιμοποιούν πόρους που σχετίζονται με τα άγρια ζώα στην περιοχή Λαικίπια της Κένυα.

Ο τοπικός πληθυσμός ενθαρρύνεται να εμπλέκεται με το τουρισμό ώστε να απολαμβάνει τα οικονομικά οφέλη που προσφέρει, όπως τη δημιουργία εισοδήματος και την εργασία.

Το κάθε έργο που αποτελεί μέρος του προγράμματος περιλαμβάνει την ανάπτυξη και τη λειτουργία καταφυγίου, ιατρικής κλινικής, σχολείων, λουτρό βοοειδών, παροχής υδάτινων πόρων και σχεδίου υποτροφιών.

## Επιτευχθέντα αποτελέσματα

- Καταφύγιο που κτίστηκε το 1996
- Κέντρο Υγείας
- Σχολεία
- Λουτρά βοοειδών για την κοινότητα
- Δημιουργία εργασίας και άλλα πολλαπλασιαστικά οικονομικά αποτελέσματα
- Δέσμευση εκ μέρους του τοπικού πληθυσμού να προστατεύει τη φυσική κληρονομιά, ιδιαίτερα τα άγρια ζώα

## Προβλήματα που αντιμετώπιστηκαν

Αρχικά υπήρξε δυσπιστία εκ μέρους του τοπικού πληθυσμού, κυρίως λόγω της παραπληροφόρησης για τη τουριστική βιομηχανία. Άλλα προβλήματα αφορούσαν στην έλλειψη εκπαιδευμένου ανθρώπινου δυναμικού, στην υποδομή χαμηλής στάθμης και στην ανεπαρκή χρηματοδότηση. Όμως, η Υπηρεσία Αγρίων Ζώων της Κένυα παρέχει αναπαραγωγική χρηματοδότηση, οργάνωσε το εκπαιδευτικό προσωπικό και ανάγκασε σε συμμετοχή στο έργο με τους τοπικούς φορείς και το τοπικό πληθυσμό, με αποτέλεσμα το έργο να ξεπεράσει τα αρχικά προβλήματα και τη γενική δυσπιστία.

### Γνώσεις που αποκομίστηκαν

Σημαντικό ενδιαφέρον μπορεί να δημιουργηθεί σε τέτοιου είδους επιχειρηματικά αναπτυξιακά προγράμματα εφόσον ο τοπικός πληθυσμός εμπλέκεται σε αυτά.

### Πειστήρια / Δημοσιότητα

Το πρόγραμμα προσέλκυσε μεγάλο ενδιαφέρον και, ως αποτέλεσμα, χρησιμοποιήθηκε ως μοντέλο για άλλα παρεμφερή κοινοτικά έργα. Επίσης η δημοσιότητα ενεθάρρυνε το USAID να παράσχει επιπρόσθετη χρηματοδότηση.

### Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία

Άλλα έργα που ξεκίνησαν στην ίδια κατεύθυνση περιλαμβάνουν το Καταφύγιο των Αγρίων Ζώων της Κιμάνα στο Αμποσέλι, το έργο Ιχθυοκαλλιεργειών Shimoni Mkwiro Kibuyuni και το Καταφύγιο Κοινότητας Ελεφάντων Golini Mwaluganje στην ακτή. Η ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα προς άλλες χώρες είναι ικανοποιητική.

### Μέτρηση αποτελεσμάτων

Το ιατρικό κέντρο περιθάλπει χιλιάδες άτομα που κατοικούν στις περιβάλλουσες περιφέρειες. Το καταφύγιο δημιούργησε έσοδα ύψους US\$42.000 μόνο στο πρώτο έτος λειτουργίας του. Αυτό συγκρίνεται με την ολική επένδυση των US\$140.000. Επίσης δημιούργησε θέσεις εργασίας. Τα καθαρά έσοδα από το καταφύγιο επενδύονται ξανά σε κοινοτικά έργα όπως σχολεία, λουτρά βοοειδών, συστήματα ύδρευσης και σχέδια υποτροφίας.

### Σχόλιο

Αυτό αποτελεί ένα σημαντικό παράδειγμα κοινοτικού και επιχειρηματικού αναπτυξιακού προγράμματος που επιδιώκει να ενθαρρύνει και να προωθήσει την κοινοτική ανάπτυξη ενώ, ταυτόχρονα, προσπαθεί να εξασφαλίσει την προστασία των φυσικών πόρων της περιβάλλουσας περιοχής – ιδιαίτερα τα άγρια ζώα. Μακροπρόθεσμα, ο τοπικός πληθυσμός θα πρέπει να μπορεί να απολαμβάνει με τη σειρά του σημαντικά οφέλη από το τουρισμό, να παρέχει δημιουργία εισοδήματος και θέσεων εργασίας και να αποθαρρύνει τη μετανάστευση από την αγροτική περιοχή.

## 2: ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΓΙΑ ΤΗ ΓΚΑΝΑ

**Τοποθεσία:** Γκάνα

**Τομείς:** Έρευνας & Σχεδιασμού  
Ανάπτυξης Προϊόντων  
Ανάπτυξης Υποδομής

### Συνεργάτες

#### Δημόσιος Τομέας:

Υπουργείο Τουρισμού  
Σχετιζόμενα υπουργεία, τμήματα και φορείς  
Συμβούλιο Τουρισμού της Γκάνα

#### Διακυβερνητικοί Οργανισμοί:

Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού (ΠΟΤ)  
Αναπτυξιακό Πρόγραμμα Ηνωμένων Εθνών (ΑΠΗΕ)

#### Ιδιωτικός Τομέας:

Ομοσπονδία Τουρισμού της Γκάνα (συμπεριλαμβανομένων των συνδέσμων ξενοδοχείων, εστιατορίων και αυτοκινήτου)

### Πόροι

#### Οικονομικοί πόροι από την κυβέρνηση της Γκάνα και το ΑΠΗΕ

ΠΟΤ, το Υπουργείο Τουρισμού και ο ιδιωτικός τομέας συνεισέφεραν ανθρώπινο δυναμικό / ανθρώπινους πόρους για τις συναντήσεις, τη συλλογή στοιχείων και την αναθεώρηση εγγράφων

### Περιγραφή έργου

Για τη παγίωση των επιτευγμάτων που επιτελέστηκαν στον τομέα τουρισμού της Γκάνα, η κυβέρνηση της Γκάνα και το ΑΠΗΕ ίδρυσαν την εφαρμογή του Ολοκληρωμένου Αναπτυξιακού Προγράμματος Τουρισμού με διάρκεια από τον Ιούλιο του 1994 μέχρι το Δεκέμβριο του 1998.

Ο κύριος στόχος του προγράμματος ήταν η ανάπτυξη του 15ετούς Εθνικού και Περιφερειακού Αναπτυξιακού Προγράμματος Τουρισμού (1996 – 2010). Αυτό συμπεριλάμβανε προγράμματα ενεργειών για τη βελτίωση της υποδομής και την αύξηση του αριθμού καταλυμάτων κλπ. Η πρόθεση ήταν η διασφάλιση της ανάπτυξης του τουρισμού σε παρατεταμένη βάση - συντηρώντας τους φυσικούς πόρους για παρούσα και μελλοντική χρήση.

Τα προσωρινά Εθνικά και Περιφερειακά Προγράμματα συζητήθηκαν σε σεμινάρια που οργανώθηκαν σε διάφορα επίπεδα ώστε να δώσουν την ευκαιρία να πραγματοποιηθούν συσκέψεις με τους ενδιαφερομένους και να τους επιτρέψουν να παράσχουν στοιχεία για τα τελικά έγγραφα.

Ο ρόλος του δημοσίου τομέα περιορίστηκε στην παροχή υποδομής ενώ δόθηκε στον ιδιωτικό τομέα η ευθύνη της ανάπτυξης καταλυμάτων, εστιατορίων, επιχειρήσεων ενοικίασης αυτοκινήτων, τουριστικών και ταξιδιωτικών πρακτόρων.

### Επιτευχθέντα αποτελέσματα

Η αποδοχή των προγραμμάτων από την κυβέρνηση ως προσχέδιο για την ανάπτυξη της βιομηχανίας τουρισμού στη Γκάνα προκάλεσε την ενημέρωση και την κατανόηση στους παίκτες κλειδιά για το ρόλο που μπορεί να παίξει ο τουρισμός στην αύξηση του ξένου συναλλάγματος, τη συντήρηση των φυσικών πόρων, την αναθέρμανση της εργασίας και τη δημιουργία εισοδήματος. Επίσης συντελέστηκε η ενημέρωση της κοινής γνώμης και ορίστηκαν τα δυνατά και αδύνατα σημεία, οι ευκαιρίες και οι απειλές για την τουριστική βιομηχανία της Γκάνα.

Οι άμεσες θέσεις εργασίας στη βιομηχανία ταξιδιών και τουρισμού αυξήθηκαν, καθώς και σε τομείς έμμεσα συνδεδεμένους με το τουρισμό.

Η Γκάνα είναι η πρώτη χώρα στην Αφρική που διαθέτει Εθνικό και Περιφερειακό Πρόγραμμα για την καθοδήγηση στην ανάπτυξη του τουρισμού της χώρας.

Υπήρξε σημαντική αύξηση στην χωρητικότητα της υποδομής και της υπερδομής. Επιπρόσθετα, υπήρξε αύξηση των εγκαταστάσεων και των υπηρεσιών των επισκεπτών.

## Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν

Ένα από τα μεγαλύτερα μειονεκτήματα ήταν το ανεπαρκές ανθρώπινο δυναμικό με πραγματική γνώση τουρισμού, σε συνδυασμό με ανεπαρκή χρηματοδότηση για τη διεκπεραίωση των λεπτομερειακών πλάνων των τοπικών κοινοτήτων.

Ένα άλλο πρόβλημα ήταν η έλλειψη συντονισμού μεταξύ των διαφόρων εμπλεκόμενων μερών του έργου. Για την αντιμετώπισή του, συστάθηκε μια επιτροπή διοίκησης έργου για την εξασφάλιση της μετάδοσης των πληροφοριών προς αξιωματούχους σε υπουργεία κλειδιά, τμήματα, φορείς και εντός του ιδιωτικού τομέα.

## Γνώσεις που αποκομίστηκαν

Η διαδικασία που υιοθετήθηκε για την ανάπτυξη του Εθνικού και Περιφερειακού Προγράμματος παρέχει έναν ιδανικό τρόπο εξασφάλισης πολύτιμων στοιχείων από όλους τους τομείς της βιομηχανίας και της κυβέρνησης. Οι στόχοι, οι ρόλοι και οι ευθύνες ξεκαθαρίστηκαν λεπτομερειακά, και αυτό βοήθησε στη σφυρηλάτηση της συνεργασίας μεταξύ του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα.

## Πειστήρια / Δημοσιότητα

Η αποδοχή του προγράμματος από το κοινό και από όλα τα μέρη καθαρά αντικατοπτρίζει την επιτυχία του.

## Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία

Το Ολοκληρωμένο Αναπτυξιακό Πρόγραμμα Τουρισμού της Γκάνα μπορεί εύκολα να υιοθετηθεί για να ικανοποιήσει συγκεκριμένες ανάγκες άλλων υπό ανάπτυξη κρατών στην Αφρική και σε άλλα μέρη του κόσμου.

## Μέτρηση αποτελεσμάτων

Οι ημερήσιες καταμετρήσεις στα διάφορα σημεία εισόδου, τα στοιχεία που συλλέχτηκαν από τις κάρτες επιβίβασης και αποβίβασης και οι πληροφορίες από καταχωρήσεις ξενοδοχείων δείχνουν ότι οι τουριστικές αφίξεις αυξήθηκαν από 271.000 περίπου στις 399.000 περίπου το 1999. Υπήρξε αντίστοιχη αύξηση στις διεθνείς τουριστικές εισπράξεις διεθνούς τουρισμού που αποτελούν τον τρίτο πιο σημαντικό κερδοφόρο παράγοντα ξένου συναλλάγματος της χώρας.

## Σχόλιο

*Η ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ ΑΠΟΨΕΩΝ ΜΕ ΟΛΑ ΤΩΝ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΩΝ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ ΣΤΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΜΙΑΣ ΧΩΡΑΣ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΠΑΡΟΥΣΙΑΖΕΤΑΙ ΩΣ ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΟΠΟΙΟΥΔΗΠΟΤΕ ΕΘΝΙΚΟΥ Η ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟΥ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ. ΟΜΩΣ, ΔΕΝ ΑΠΟΤΕΛΕΙ ΜΙΑ ΕΥΡΕΩΣ ΔΙΑΔΕΔΟΜΕΝΗ ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΟΠΩΣ ΚΑΠΟΙΟΣ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΦΑΝΤΑΣΤΕΙ – ΕΙΤΕ ΣΤΟΝ ΑΝΕΠΤΥΓΜΕΝΟ ΕΙΤΕ ΣΤΟΝ ΥΠΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΟΣΜΟ. ΕΙΝΑΙ ΛΟΙΠΟΝ ΑΚΟΜΗ ΠΙΟ ΕΝΤΥΠΩΣΙΑΚΟ ΟΤΙ Η ΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΤΗΣ ΓΚΑΝΑ, ΜΕ ΤΗΝ ΠΑΡΟΤΡΥΝΣΗ ΤΟΥ ΠΟΤ ΚΑΙ ΤΟΥ ΑΠΗΕ, ΥΙΟΘΕΤΗΣΕ ΑΥΤΗ ΤΗ ΣΟΦΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ, Η ΟΠΟΙΑ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΒΟΗΘΗΣΕΙ ΣΤΗΝ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΧΩΡΑΣ, ΩΣΤΕ ΝΑ ΕΧΕΙ ΔΙΑΡΚΕΙΑ.*

### 3: ΣΧΕΔΙΟ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΚΟΛΠΟΥ JOZANI - CHWAKA

**Τοποθεσία:** Ζανζιβάρη, Τανζανία

**Τομείς:** Ανάπτυξης Κοινοτήτων  
Περιβαλλοντικής Προστασίας

#### Συνεργάτες

**Δημόσιος Τομέας:**

Επιτροπή Φυσικών Πόρων, Ζανζιβάρη (CNR)  
Τμήμα Περιβάλλοντος, Ζανζιβάρη  
Επιτροπή Τουρισμού, Ζανζιβάρη

**ΜΚΟ:**

CARE Tanzania  
Εταιρία Συντήρησης Περιβάλλοντος Jozani (JECA)

**Ιδιωτικός Τομέας:**

Τοπική κοινότητα

#### Πόροι

Η CARE Tanzania παρέχει οικονομική και τεχνική υποστήριξη / στοιχεία για την υλοποίηση του έργου. Η CNR και η JECA έχουν συμβάλλει με ανθρώπινο δυναμικό και άλλους πόρους και επίσης η CNR έδωσε κάποια οικονομική ενίσχυση – δηλαδή μέρος των συσσωρευμένων εσόδων από τον οικολογικό τουρισμό.

#### Περιγραφή έργου

Το έργο ορίστηκε ως αποτέλεσμα της Συνόδου Κορυφής για τη Γη στο Ρίο το 1992, η οποία υπερτόνισε τα προβλήματα της προστασίας περιβάλλοντος και της συντήρησης της βιοποικιλίας. Το Jozani είναι μια περιοχή πλούσια σε σπάνια ενδημικά είδη αγριών ζώων, αλλά αυτοί οι βιολογικοί πόροι υπέπεσαν σε εκμετάλλευση πέρα των ορίων βιωσιμότητας. Επεκράτησε η αίσθηση ότι σημαντικές προσπάθειες χρειάζονταν να γίνουν για να αντιμετωπισθούν τα ενδιαφέροντα των τοπικών κοινοτήτων για το μέλλον των πόρων ζωής τους, εφόσον η ανασφάλεια όσον αφορά τους μελλοντικούς τους εισοδηματικούς πόρους, αποτελούσε τη σημαντικότερη αιτία για αυτή την παράνομη πρακτική. Ο κύριος στόχος του έργου ήταν η εξασφάλιση των μελλοντικών πόρων ζωής του τοπικού πληθυσμού οι οποίοι, με τη σειρά της, θα βοηθήσει στη μείωση της εκμετάλλευσης των βιολογικών πόρων και ως εκ τούτου θα συμβάλλει στη βελτίωση του διαλόγου για τη βιοποικιλία.

Από την έναρξη του έργου μέχρι σήμερα οκτώ χωριά με συνολικό πληθυσμό πάνω από 15.000, έχουν συμμετάσχει στο έργο, δηλαδή στη διατήρηση και στη διαχείριση δασικών πόρων και πόρων αγριών ζώων. Το έργο βρίσκεται υπό υλοποίηση από το 1995 και αναμένεται να συνεχίσει για τουλάχιστον τρία ακόμη έτη.

Κατά την ολοκλήρωση του έργου, και όταν θα σχεδιαστούν οι συμφωνίες διαχείρισης χρήσης εδαφών, οι κοινότητες θα εξουσιοδοτηθούν πλήρως για τη διαχείριση των πόρων τους με νομική κάλυψη.

#### Επιτευχθέντα αποτελέσματα

- Υπήρξε ένθερμη αποδοχή από τις τοπικές κοινότητες, οι οποίες ίδρυσαν τους δικούς τους τοπικούς ΜΚΟ, την Εταιρία Συντήρησης Περιβάλλοντος Jozani (JECA), για να αναλάβει τη διαχείριση πόρων όταν θα ολοκληρωθεί το έργο.
- Ξεκίνησαν επιχειρηματικά αναπτυξιακά προγράμματα, αρχικά με ένα σχέδιο πιστώσεων και καταθέσεων. Η πρώτη δόση δανείου έγινε σε 227 ομάδες πελατών. Ταυτόχρονα με αυτό, ξεκίνησε ένα πρόγραμμα μάρκετινγκ και ανάπτυξης προϊόντων.
- Μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων οι κοινότητες έχουν ευαισθητοποιηθεί ως προς την ανάγκη προστασίας των τοπικών βιολογικών πόρων. Η παράνομη κοπή φυτών έχει μειωθεί – εάν δεν έχει σταματήσει τελείως – στις προστατευμένες περιοχές.
- Η συσσώρευση εσόδων από τον οικολογικό τουρισμό μοιράζεται μεταξύ της CNR και των τοπικών κοινοτήτων.

### Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν

Λόγω της μεγάλης πυκνότητας του πληθυσμού στη προστατευόμενη περιοχή, οι τοπικές κοινότητες εξαρτώνται από την εκμετάλλευση των φυσικών πόρων για τα προς το ζην – εναλλακτικοί πόροι εσόδων δεν είναι ακόμη επαρκείς. Επιπρόσθετα, οι ηγέτες των κοινοτήτων έχουν κακές τεχνικές και διαχειριστικές δυνατότητες.

Τα προβλήματα αυτά επιλύονται χάρη στην εξειδικευμένη εκπαίδευση, στους πόρους ζωής και στην επιχειρηματική ανάπτυξη, καθώς και μέσω της εκπαίδευσης ανάπτυξης των δυνατοτήτων για των ηγετών της JECA. Επίσης αναζητείται μεγαλύτερη οικονομική υποστήριξη.

### Γνώσεις που αποκομίστηκαν

Οι τοπικές κοινότητες μπορεί να είναι αξιόπιστες σε έργα συντήρησης εφόσον:

- Υπάρχει επιμονή για τις ανάγκες τους
- Τα συσσωρευμένα οφέλη μοιράζονται με τη συμμετοχή τους στην εργασία
- Υπάρχει αναγνώριση της συνεισφοράς τους

### Πειστήρια / Δημοσιότητα

- Το 1999 το έργο Jozani κέρδισε το διαγωνισμό σχεδιασμού Οράματος της CARE – Tanzania
- Το έργο Jozani αναμένεται να αποτελέσει την πρώτη προτεραιότητα στη δημοσιότητα από την CARE – USA στο οικονομικό έτος 2000
- Το Jozani έχει εκτιμηθεί ως το πιο επιτυχές έργο συντήρησης και ανάπτυξης υπό την αιγίδα της CARE - Tanzania

### Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία .

Αυτό το είδος έργου μπορεί να αναπαραχθεί οπουδήποτε στον υπό ανάπτυξη κόσμο εφόσον υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη, δέσμευση και καθαρές σχέσεις μεταξύ των συνεργατών.

### Μέτρηση αποτελεσμάτων

Δεν υπάρχουν λεπτομέρειες

### Σχόλιο

Αυτό αποτελεί ένα άλλο καλό παράδειγμα έργου που εστιάζεται στην ανάπτυξη κοινότητας η οποία θα πρέπει, μακροχρόνια, να δώσει τη δυνατότητα στη τοπική κοινότητα να αναλάβει την ευθύνη για τη διαχείριση των φυσικών πόρων της περιοχής. Το έργο επισημαίνει τη σημασία διασφάλισης της δέσμευσης των τοπικών κοινοτήτων από την αρχή και της διανομής οποιονδήποτε οφελών – οικονομικών ή άλλων – από την εργασία που συντελείται.

## 4: ΚΟΙΝΟΤΙΚΟ ΕΡΓΟ ΤΗΣ ΝΗΣΟΥ ΛΕΚΟΥΜΠΟΥ

**Τοποθεσία:** Μαγκκαντικγκάντι, Μποτσουάνα

**Τομείς:** Ανάπτυξης Κοινοτήτων  
Προστασίας Περιβάλλοντος  
Προστασίας Πολιτισμού & Κληρονομιάς  
Καινοτομίας Προϊόντων

### Συνεργάτες

**Δημόσιος και Δημόσιος – Ιδιωτικός Τομέας:**

Εθνικό Μουσείο της Μποτσουάνα  
Διοίκηση Εδαφών της Μπαμανγκουάτο  
Κεντρικό Περιφερειακό Συμβούλιο  
Υπουργείο Τουρισμού  
Υπουργείο Αγρίων Ζώων & Εθνικών Δρυμών

**ΜΚΟ:**

Εταιρία διαχείρισης Permaculture

**Ιδιωτικός Τομέας:**

HIVOS (χορηγός)  
Κοινότητα Μματσούμο

### Πόροι

Η HIVOS, ο κύριος χορηγός για το έργο, χρηματοδότησε επενδύσεις κεφαλαίων, προ-αναπτυξιακές μελέτες (για τη διευκόλυνση της παραγωγής του προγράμματος διαχείρισης), εκπαίδευση για τους διαχειριστές από τη διοικητική ομάδα και κηδεμόνες έργου, και τα έξοδα διευκόλυνσης μη κυβερνητικού οργανισμού (ΜΚΟ), της εταιρίας διαχείρισης Permaculture. Επίσης η χρηματοδότηση κάλυψε την πιλοτική φάση του έργου.

Οι άλλοι οργανισμοί δεν συνεισέφεραν άμεσα οικονομικούς πόρους, αλλά προσέφεραν σημαντικό χρόνο και ανθρώπινους πόρους στο έργο, ιδιαίτερα για συναντήσεις. Το Εθνικό Μουσείο της Μποτσουάνα (ΕΜΜ) εξακολουθεί να συνεισφέρει χρόνο και εξειδικευμένους ανθρώπινους πόρους στο έργο εφόσον βρίσκεται πάνω σε εθνικό μνημείο και το ΕΜΜ είναι ο κηδεμόνας όλων των εθνικών μνημείων.

### Περιγραφή έργου

Η νήσος Λεκούμπου έχει ανακηρυχθεί εθνικό μνημείο λόγω της φυσικής μοναδικότητάς της και της πολιτιστικής της σημασίας για τους κατοίκους της περιοχής. Το μνημείο αυτό αποτελεί ένα εξέχον χαρακτηριστικό της τεράστιας έκτασης του Σούα Παν, το οποίο περιβάλλεται από γιγαντιαία δέντρα μπαομπάμπ. Έχει γκρίζους-ροζ ογκόλιθους που αποτελούσαν κάποτε τις οικίες των ανθρώπων της λίθινης εποχής. Η προεξοχή βράχου έχει μήκος 1 χιλιομέτρου και προεξέχει 20 μέτρα πάνω από τα επίπεδα κατάλοιπα της αρχαίας λίμνης Καγκκαντικγκάντι η οποία κάποτε ήταν μια από τις μεγαλύτερες λίμνες στο εσωτερικό της Αφρικής. Για τους κατοίκους της περιοχής Λεκούμπου, το Λεκούμπου είναι ένας ιερός χώρος και είναι πολύ σημαντικός όσον αφορά παραδοσιακές τελετές και έθιμα.

Η κυβέρνηση της Μποτσουάνα, μέσω του προγράμματος Εθνικής Ανάπτυξης, απαίτησε διαποίκηση στην οικονομία και απεξάρτηση από την ανάπτυξη εξόρισης διαμαντιών προς την ανάπτυξη ενδεχόμενων τομέων όπως ο τουρισμός. Ως εκ τούτου το Εθνικό Μουσείο της Μποτσουάνα σχεδίασε ένα πρόγραμμα υποστήριξης του τοπικού πληθυσμού, ιδιωτικών εταιριών, ταξιδιωτικών πρακτόρων, γαιοκτημόνων και εταιριών διαχείρισης. Ο στόχος είναι η διευκόλυνση έναρξης έργων στις ή κοντά σε τοποθεσίες και μνημεία. Τα έργα υποστηρίζονται εφόσον οι υπηρεσίες και οι δραστηριότητές τους συμπληρώνουν το στόχο του ΕΜΜ που είναι «η προστασία, η συντήρηση και η διατήρηση των πολιτιστικών, ιστορικών και φυσικών πόρων για ψυχαγωγικούς και εκπαιδευτικούς σκοπούς». Τα προτεινόμενα έργα αντικατοπτρίζουν την παρατεταμένη χρήση των πόρων στόχων ώστε να λάβουν την πλήρη υποστήριξη του ΕΜΜ.

Οι κάτοικοι του χωριού Μματσούμο και της περιβάλλουσας περιοχής έδειξαν ενδιαφέρον στη βιώσιμη διαχείριση και συντήρηση φυσικών πόρων με βάση τη κοινότητα. Ιδιαίτερα επιθυμούσαν να διατηρήσουν την κληρονομιά της νήσου Λεκούμπου για τουριστικούς και εκπαιδευτικούς σκοπούς. Η εξουσιοδότηση του πολίτη επίσης αποτελεί μια από τις προτεραιότητες της Μποτσουάνα για την πραγματοποίηση του οράματος της χώρας το 2016, έτσι το ΕΜΜ αποφάσισε να υποστηρίξει το έργο που βασίζεται στην κοινότητα της Λεκούμπου γιατί ικανοποίησε όλα τα κριτήρια που τέθηκαν.

Η περιοχή του μνημείου επεκτάθηκε μετά από την απόκτηση περισσότερης γης από τους τοπικούς φορείς. Η επέκταση συμπεριέλαβε κατασκήνωση επισκεπτών, στέγαση προσωπικού του έργου και εκπαιδευτικό κέντρο. Προσλήφθηκαν τρεις κηδεμόνες για τη ξενάγηση των επισκεπτών, επαναπροσδιορίστηκαν μονοπάτια, καθαρίστηκε ο χώρος, σχεδιάστηκαν και διανεμήθηκαν φυλλάδια και σήμανση αναρτήθηκε στις σημαντικούς οδούς, ως μέρος των προκαταρκτικών υλοποιήσεων.

### **Επιτευχθέντα αποτελέσματα**

Μέχρι την ανάπτυξη της νέας τοποθεσίας, η περιοχή ήταν δημοφιλής κυρίως στους επισκέπτες της Νοτίου Αφρικής, αλλά τώρα προσελκύει επισκέπτες από την Ευρώπη, την Ασία, την Αμερική, και ακόμη από άλλες τοπικές περιοχές.

Το πρόγραμμα υλοποίησης του έργου μόλις πέρασε από την πιλοτική φάση στο κύριο πλάνο διαχείρισης. Τα στοιχεία των επισκεπτών ενός έτους πιλοτικής υλοποίησης δείχνουν ότι, εάν και δεν υπήρχαν στην αρχή χρεώσεις στους επισκέπτες, οι επισκέπτες δώρισαν US\$2.222. Κατά τη διάρκεια του πρώτου τετραμήνου της πιλοτικής φάσης του έργου, επισκέφθηκαν τη τοποθεσία 975 επισκέπτες και 235 οχήματα πέρασαν μέσα στο χώρο. Οι αριθμοί έχουν αυξηθεί από τότε, αν και τα τελευταία στοιχεία δεν έχουν ακόμη ανακοινωθεί.

### **Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν**

Υπήρξε έλλειψη εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού για την υλοποίηση του διαχειριστικού προγράμματος και της συνολικής διαχείρισης του έργου. Επίσης το έργο χρειάζεται επειγόντως οικονομικούς πόρους για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, τους μισθούς του προσωπικού, την γενική υλοποίηση του έργου και τα προκύπτοντα έξοδα.

### **Γνώσεις που αποκομίστηκαν**

- Οι συνεργασίες του δημοσίου – ιδιωτικού τομέα είναι κρίσιμη για την βιώσιμη χρήση και διατήρηση των φυσικών πόρων και της πολιτιστικής κληρονομιάς – π.χ. τοποθεσίες και μνημεία
- Οι κοινότητες μπορούν να αναλαμβάνουν την ευθύνη για την προστασία και τη συντήρηση των δικών τους μνημείων.
- Οι κοινότητες σε συνεργασία μπορεί να προοδεύσουν πολύ στη διατήρηση, ανάπτυξη και προώθηση του πολιτιστικού τουρισμού

### **Πειστήρια / Δημοσιότητα**

Η τοποθεσία / έργο δεν προσέλκυσε πολύ δημοσιότητα – είτε τοπικά είτε διεθνώς. Εάν και αναφέρεται ενίοτε στα μέσα ενημέρωσης της Νοτίου Αφρικής, αυτό δεν είναι επαρκές για την ενίσχυση του τουρισμού.

### **Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία**

Το είδος αυτό της συνεργασίας δημοσίου ιδιωτικού τομέα μπορεί να αναπαραχθεί σε οποιαδήποτε περιοχή της Μποτσουάνα ή σε άλλες χώρες, εφόσον οι κοινότητες επιθυμούν να συμμετέχουν. Η ίδια σκέψη μπορεί να εφαρμοστεί σε άλλα τουριστικά προϊόντα / εγχειρήματα εφόσον οι διάφοροι εμπλεκόμενοι ενδιαφερόμενοι είναι ικανοί να συνεργαστούν κατά τον ίδιο τρόπο.

### **Μέτρηση αποτελεσμάτων**

Το έργο ακόμη βρίσκεται σε προκαταρκτικό στάδιο ανάπτυξης αλλά υπήρξαν κάποια μετριοπαθή αποτελέσματα (βλέπετε παραπάνω).

### **Σχόλιο**

*Για άλλη μια φορά το έργο τονίζει τη σπουδαιότητα των συνεργασιών για τις τοπικές κοινότητες. Η εμπλοκή τους από την αρχή του έργου τους βοήθησε να τους δώσει υπερηφάνεια για τους φυσικούς πόρους και την πολιτιστική τους κληρονομιά. Γρήγορα γίνονται αποτελεσματικοί κηδεμόνες των τουριστικών πόρων της περιοχής τους. Όμως, επιπρόσθετοι οικονομικοί πόροι θα συνεισφέρουν στην ανάπτυξη του τουριστικού προφίλ στην περιοχή και μπορεί να δημιουργήσουν το πολυπόθητο εισόδημα.*

## 5: ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΟ ΕΡΓΟ ΠΑΡΑΛΙΑΣ ΛΟΥΜΛΕΥ

**Τοποθεσία:** Σιέρα Λεόνε

**Τομείς:** Έρευνας & Σχεδιασμού  
Ανάπτυξης Υποδομής  
Ανάπτυξης Προϊόντων  
Ανάπτυξης Κοινοτήτων

### Συνεργάτες

#### Δημόσιος Τομέας:

Υπουργείο Εδαφών, Στέγασης, Χωροταξίας και Περιβάλλοντος  
Η Αστυνομία της Σιέρα Λεόνε  
Υπουργείο Τουρισμού και Πολιτισμού  
Υπουργείο Γεωργίας  
Συμβούλιο Εθνικού Τουρισμού της Σιέρα Λεόνε

#### Διεθνείς Οργανισμοί / ΜΚΟ:

Ευρωπαϊκή Ένωση  
Κίνηση Αρωγής της Σιέρα Λεόνε

#### Ιδιωτικός Τομέας:

Ιδιοκτήτες Εστιατορίων / Ξενοδοχείων  
Σύμβουλοι ανάπτυξης τουρισμού (ομάδα τοπικών αρχιτεκτόνων)  
Ψυγεία του Φρήταουν

### Πόροι

- Η Ευρωπαϊκή Ένωση και η Κίνηση Αρωγής της Σιέρα Λεόνε παρείχαν οικονομικούς πόρους κατά την έναρξη του έργου
- Άλλα ιδρύματα παρείχαν επενδυτικό κεφάλαιο για τα δικά τους συμφέροντα

### Περιγραφή έργου

Το έργο βιώσιμου τουρισμού παραμένει στάσιμο στα αρχικά του στάδια αλλά το Εθνικό Συμβούλιο Τουρισμού της Σιέρα Λεόνε εξουσιοδότησε μια τοπική εταιρία αρχιτεκτόνων, τους Συμβούλους Τουριστικής Ανάπτυξης, για να εκπονήσουν ένα κύριο σχέδιο για την ολοκληρωμένη τουριστική ανάπτυξη της παραλίας Λούμλεϋ. Με τη στρατηγική της τοποθεσία, την παρθένα ομορφιά της και το μεγάλο μήκος της, η παραλία Λούμλεϋ προβάλλει τεράστιες τουριστικές δυνατότητες και αναμένεται να παρέχει ποικιλία στη χρήση γης, όπως την ανάπτυξη ξενοδοχείων / μοτέλ, μπαρ / εστιατορίων στην παραλία και ψυχαγωγικών πάρκων για παιδιά. Οι εφαρμογές αυτές θα γίνουν από ιδιωτικές εταιρίες, και θα συμμετέχουν ανταγωνιστικά σε μειοδοτικούς διαγωνισμούς.

Συστάθηκε τεχνική επιτροπή από την αρχή για να εξετάσει αναλυτικά τις προσφορές του έργου, να δώσει τις κατευθυντήριες γραμμές και να θέσει πρότυπα.

Το έργο αποτελείται από μια εφαρμογή σε τρεις φάσεις. Η κυβέρνηση παραχωρεί τη γη στο Εθνικό Συμβούλιο Τουρισμού, το οποίο στη συνέχεια τη μισθώνει σε ιδιώτες επενδυτές με ελάχιστο τίμημα. Όλο το έργο αναμένεται να διαρκέσει δέκα έτη εφόσον μελλοντικές προσφορές ανάπλασης της παραλίας – για την αποφυγή διάβρωσης – και στρατηγική διαχείρισης για ολόκληρη την περιοχή συμπεριλήφθηκαν στο κύριο πλάνο.

### Επιτευχθέντα αποτελέσματα

#### Αναμενόμενα:

- Όταν ολοκληρωθεί, το έργο Ανάπτυξης της Παραλίας Λούμλεϋ αναμένεται να παίξει ηγετικό ρόλο στη τουριστική ανάπτυξη, ιδιαίτερα όσον αφορά την προστασία του περιβάλλοντος. Ταυτόχρονα θα δημιουργηθεί ένα δυναμικό και οικονομικά εφικτό ολοκληρωμένο αστικό τουριστικό θέρετρο για τη χώρα.
- Υπάρχουν περίπου 35 μεμονωμένα κατασκευαστικά έργα, συμπεριλαμβανομένων ξενοδοχείων, εστιατορίων, νυκτερινών κέντρων διασκέδασης, κλπ. Τα οποία, όταν θα ολοκληρωθούν, θα πρέπει να ωφελήσουν τους επενδυτές οικονομικά και, ταυτόχρονα, να παράσχουν εκατοντάδες θέσεις εργασίας για το τοπικό πληθυσμό.
- Κάθε έργο θα αναπτύξει σύστημα διάθεσης αποβλήτων ώστε να καταστεί η περιοχή οικολογικά φιλική.
- Η περιοχή θα παρέχει πολλές ψυχαγωγικές δραστηριότητες για το κοινό τους τουρίστες και τους ντόπιους κατοίκους.

## Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν

Η ιδιοκτησία γης αναδείχτηκε ως πρόβλημα επειδή το Υπουργείο Εδαφών, Στέγασης, Χωροταξίας και Περιβάλλοντος – το οποίο είναι ο διαχειριστής όλων των κυβερνητικών εδαφών – αρχικά δεν επιθυμούσε να απεμπολήσει τα νομικά του δικαιώματα ιδιοκτησίας της γης. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την έλλειψη σωστής συνεργασίας για τους τύπους ανάπτυξης και χρήσης της γης. Όμως, η αμφισβητούμενη γη θα παραχωρηθεί στο Εθνικό Συμβούλιο Τουρισμού που με τη σειρά του, θα τη μισθώσει σε ιδιώτες με κάποιο τίμημα.

## Γνώσεις που αποκομίστηκαν

Η έλλειψη συντονισμού μπορεί να αποτελέσει πρόβλημα στην ολοκληρωμένη ανάπτυξη θέρετρου, ιδιαίτερα όταν εμπλέκονται ιδρύματα του δημοσίου τομέα.

## Πειστήρια / Δημοσιότητα

Το έργο βρίσκεται ακόμη στο εμβρυακό του στάδιο αλλά οι αρχικές ενδείξεις υποδεικνύουν ότι μπορεί να καταστεί δημιουργός τουρισμού για τη Σιέρα Λεόνε.

## Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία

Το Αναπτυξιακό Έργο της Παραλίας Λούμλεϋ χρησιμοποιείται ως πιλοτικό έργο για μελλοντικές εφαρμογές στη χώρα. Η επιτυχία του θα πρέπει να ηγηθεί της προσπάθειας βελτίωσης των τουριστικών περιοχών, ιδιαίτερα όσον αφορά παραλίες και ιστορικά μνημεία.

## Μέτρηση αποτελεσμάτων

Συστάθηκε τεχνική επιτροπή για την παρακολούθηση των δραστηριοτήτων από την αρχή. Οι συμμετέχοντες στην επιτροπή αυτή είναι μέλη από συσχετιζόμενα ιδρύματα του δημοσίου – ιδιωτικού τομέα που άμεσα επηρεάζονται από το έργο. Οι προσφορές μελετών του έργου, παρακολουθούν την πρόοδο και εξασφαλίζουν ότι οι κατευθυντήριες γραμμές ακολουθούνται σύμφωνα με τις προσφορές που υποβλήθηκαν.

## Σχόλιο

Αυτό αποτελεί παράδειγμα αναπτυξιακού έργου τουρισμού παρόμοιο στη σκέψη με αυτό του Κανκούν στο Μεξικό, του Νούσα Ντούα στο Μπωλ, της Ινδονησίας, ή της Νοτίου Ανάτλιας στη Τουρκία. Τα ενδιαφέροντα όλων των συμμετεχόντων φαίνεται ότι λήφθηκαν υπόψη στο στάδιο προγραμματισμού και, με εξαίρεση το θέμα της ιδιοκτησίας της γης, το έργο φαίνεται να έχει αποφύγει ιδιαίτερα προβλήματα. Αυτό βοηθήθηκε από την αρχική χρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης και της Κίνησης Αρωγής της Σιέρα Λεόνε. Επίσης υπήρξε η ελπίδα ότι η πολιτική κατάσταση θα παρείχε ένα κλίμα καθοριστικό ως προς την ανάπτυξη του τουρισμού στο μέλλον. Η απόφαση της κυβέρνησης να παραχωρήσει τη γη στο Εθνικό Συμβούλιο Τουρισμού ήταν σοφή και θα βοηθήσει μελλοντικά την αποφυγή περιπλοκών στην περίπτωση που θα υπάρξει κυβερνητική αλλαγή ή αλλαγή στην κυβερνητική πολιτική.

## 6: ΔΙΑΔΡΟΜΗ ΜΑΦΙΚΙΝΓ, ΠΕΡΑΣΜΑ ΣΑΦΑΡΙ ΒΟΡΕΙΟ-ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΝΔΟΧΩΡΑΣ

**Τοποθεσία:** Βόρειο-Δυτική Επαρχία, Νότιος Αφρική

**Τομείς:** Προστασίας Περιβάλλοντος  
Προστασίας Πολιτισμού & Κληρονομιάς  
Καινοτομίας Προϊόντων

### Συνεργάτες

**Δημόσιος Τομέας:**

Συμβούλιο Βόρειο – Δυτικών Δρυμών (ΣΒΔΔ)  
Τουριστική εταιρία Groot Marico  
Μουσείο Mafiking

**ΜΚΟ:**

Ecotourism Africa

**Ιδιωτικός Τομέας:**

Herman Charles Bosman Literary Society (HCBLS)  
Ξενοδοχειακή Σχολή του Mafiking

### Πόροι

Το Συμβούλιο Βόρειο – Δυτικών Δρυμών (ΣΒΔΔ) παρείχε τους αρχικούς οικονομικούς πόρους  
Το Συμβούλιο Βόρειο – Δυτικών Δρυμών (ΣΒΔΔ), η Herman Charles Bosman Literary Society (HCBLS), η τουριστική εταιρία Groot Marico, το Μουσείο του Mafiking και η Ξενοδοχειακή Σχολή παρείχαν τους ανθρώπινους πόρους.

### Περιγραφή έργου

Το μονοπάτι τριών διανυκτερεύσεων / τεσσάρων ημερών, το οποίο λειτουργεί με μέγιστο αριθμό τεσσάρων οχημάτων / 12 συμμετεχόντων, καλύπτει περίπου 600 χιλιόμετρα. Το Ξεναγούμενο ή αυτό-Ξεναγούμενο ταξίδι, ξεκινάει από την Πραιτόρια, όπου υπογράφηκε η συνθήκη του πολέμου μεταξύ των Άγγλων και των Μπόερς το 1902, και συνεχίζει ως επί το πλείστον, σε ανεξερεύνητο μονοπάτι σε χωμάτινους δρόμους. Ο σκοπός είναι να εκτιμηθούν τα φυσικά και τα πολιτιστικά τοπία και η εμπειρία των τοπικών εθίμων.

Η πρώτη διανυκτέρευση γίνεται στην τοποθεσία κατασκήνωσης Groot Marico, η οποία κατασκευάστηκε από το ΣΒΔΔ και μισθώθηκε και διαχειρίζεται από τη HCBLS, η οποία συμμετέχει στα κέρδη. Η δεύτερη μέρα βρίσκει τους επισκέπτες να ταξιδεύουν σε δευτερεύοντες δρόμους και καταλήγει με κατασκήνωση στην προστατευμένη περιοχή κυνηγιού αγρίων ζώων του ΣΒΔΔ (δεύτερη νύχτα), δίπλα στο Mafiking (παλαιότερα γνωστό ως Mefiking). Η Τρίτη μέρα επιτρέπει στους επισκέπτες να αναβιώσουν την πολιορκία του Mafiking από τους Μπόερς. Η Τρίτη νύχτα βρίσκει τους επισκέπτες πίσω στην προστατευμένη περιοχή. Τη τελευταία μέρα οι επισκέπτες επιστρέφουν πίσω στην Πραιτόρια μέσω διαφορετικής διαδρομής / μονοπατιού. Οι συμμετοχές διεκπεραιώνονται από τη Ξενοδοχειακή σχολή ως μέρος του εκπαιδευτικού προγράμματος.

Το έργο ήταν να ξεκινήσει τον Αύγουστο του 2000. Οι ενδιαφερόμενοι ενεπλάκησαν από την αρχή του έργου, από το σχεδιασμό μέχρι την υλοποίηση του μονοπατιού του σαφάρι, και η ομάδα συμβουλευτικών υπηρεσιών Ecotourism Africa επιβλέπει το έργο.

### Επιτευχθέντα αποτελέσματα

Είναι νωρίς να κρίνουμε την επιτυχία του έργου.

## Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν

Πολύ λίγα προβλήματα αντιμετωπίστηκαν με αυτό το έργο μικρής εμβέλειας και περιορισμένου προϋπολογισμού. Όμως, η ανάπτυξη του προγράμματος υπήρξε αργή λόγω της ποικιλίας των ενδιαφερόμενων, της ολοκλήρωσης της φύσης, του πολιτισμού και των αστικών – αγροτικών στοιχείων στη διαδικασία, συν την ανάγκη ευαισθητοποίησης των συμμετεχόντων στην ανάπτυξη του προϊόντος και στις ανάγκες εκπαίδευσης.

Η σπουδαιότητα της μελλοντικής παρακολούθησης και εκτίμησης του έργου δεν έχει γίνει ακόμη αποδεκτή από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Οι δυσκολίες κατά κύριο λόγο επιλύθηκαν μέσω συναντήσεων και συζητήσεων.

## Γνώσεις που αποκομίστηκαν

Αυτά θα γίνουν αισθητά μετά από τρία περίπου έτη.

## Πειστήρια / Δημοσιότητα

Υπήρξε ένας αριθμός από άρθρα σε περιοδικά.

## Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία

Το έργο έχει σημαντική πιθανότητα μεταβιβασιμότητας για κοινότητες:

- Οι οποίες έχουν υποπέσει στο περιθώριο όσον αφορά γενικότερα την οικονομική ανάπτυξη και, πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά τις τουριστικές ευκαιρίες
- Οι οποίες διαθέτουν ανεξερεύνητους τουριστικούς πόρους, κατά κύριο λόγο πολιτιστικής φύσης, αλλά οι οποίες επίσης συχνά δεν εκτιμούνται από τις κοινότητες

## Μέτρηση αποτελεσμάτων

Αυτό θα είναι εφικτό μετά από μερικά έτη.

## Σχόλιο

*Το έργο αυτό είναι ένα από τα πολλά που αναπτύχθηκαν συγκεκριμένα ως μέρος της εκατονταετηρίδας του Πολέμου των Μπόερς, το οποίο προκάλεσε σημαντικό ενδιαφέρον στις Ευρωπαϊκές αγορές. Εάν και υπήρξε μέτριο όσον αφορά τον προϋπολογισμό και την κλίμακα, είναι το είδος του προγράμματος όπου οι επισκέπτες αναζητούν με αυξανόμενο ρυθμό – έργο το οποίο συνδυάζει την πολιτιστική και ιστορική κληρονομιά της περιοχής δίδοντας ευκαιρία να δει κανείς τις φυσικές ομορφιές της χώρας, συμπεριλαμβανομένων και των τοπικών αγρίων ζώων. Επίσης είναι σημαντικό γιατί εμπλέκει τις τοπικές κοινότητες και παρέχει σε αυτές με νέα μέσα δημιουργίας εισοδήματος και θέσεων εργασίας.*

## 7: ΚΟΙΝΟΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΝΑΜΙΜΠΙΑ (NACOBTA)

**Τοποθεσία:** Ναμίμπια

**Τομείς:** Ανάπτυξη Κοινοτήτων  
Προστασίας Περιβάλλοντος  
Προστασίας Πολιτισμού & Κληρονομιάς  
Επιμόρφωσης & Εκπαίδευσης  
Μάρκετινγκ & Διαφήμισης

### Συνεργάτες

**Δημόσιος Τομέας:**

Η κυβέρνηση της Ναμίμπια

**Διακυβερνητικοί Οργανισμοί / ΜΚΟ:**

USAID

Παγκόσμιο Ταμείο για τη Φύση (WWF)

Διεθνής Σουηδικός Φορέας Ανάπτυξης (SIDA)

Ευρωπαϊκή Ένωση

**Ιδιωτικός Τομέας:**

Ομοσπονδία Συνδέσμων Τουρισμού της Ναμίμπια (FENATA)

Τουριστική Βιομηχανία της Ναμίμπια

### Πόροι

Η NACOBTA λαμβάνει κεφάλαια από USAID, WWF, τη Σουηδική SIDA και την Ευρωπαϊκή Ένωση

### Περιγραφή έργου

Μετά την ανεξαρτησία της το 1990, η κυβέρνηση της Ναμίμπια διατύπωσε πολιτικές και διαμόρφωσε νομοθεσία για την προώθηση του παρατεταμένου τουρισμού ώστε να εμπλακούν όλες οι κοινότητες σε ολόκληρη τη χώρα στη διαχείριση του τουρισμού και των φυσικών πόρων, συμπεριλαμβανομένης και της διατήρησης της πανίδας αγρίων ζώων.

Η ταχεία ανάπτυξη του κοινοτικού τουρισμού δημιούργησε την ανάγκη ενός συνεταιρισμού που θα προασπίσουν τους σκοπούς των τοπικών κοινοτήτων για την προώθηση της χρήσης των φυσικών και πολιτιστικών τους πόρων ως τουριστικά αξιοθέατα για να βοηθήσει στη δημιουργία οικονομικών οφελών. Η NACOBTA ξεκίνησε από ένα αριθμό διαφορετικών κοινοτήτων το 1995.

Η οργάνωση σήμερα αριθμεί 40 εταιρίες μέλη συμπεριλαμβανομένων ομάδων συντήρησης, τοποθεσιών κατασκήνωσης, κατασκηνώσεων ανάπαυσης, παραδοσιακών χωριών, κέντρων τέχνης, μουσείων και εγχώριων ξεναγών. Άλλες κοινότητες βοηθούν στο ξεκίνημα ταξιδιωτικών επιχειρήσεων.

Η NACOBTA, την οποία διαχειρίζεται μια επταμελής επιτροπή, συνεργάζεται στενά με τον ιδιωτικό τομέα με σκοπό την εκπλήρωση των στόχων της για τη διασπορά της συμμετοχής στον κοινοτικό τουρισμό και των οφελών σε ολόκληρη τη Ναμίμπια. Ο ρόλος της κυβέρνησης είναι η διατήρηση ενός στενού δεσμού με τη NACOBTA και να παρέχει τη πλήρη υποστήριξή της.

Η NACOBTA οργανώνει την εκπαίδευση ικανοτήτων που χρειάζονται για την ανάπτυξη των τοπικών κοινοτήτων, με αποτέλεσμα την πρόοδο στον τουρισμό και στις συσχετιζόμενες με τον τουρισμό επιχειρήσεις. Επίσης προωθεί και τοποθετεί στην αγορά τα προϊόντα τους μέσω εθνικών και διεθνών εκθέσεων τουρισμού και εμπλέκει τις κοινότητες σε ρόλους ευθύνης στη διαχείριση επιχειρήσεων κοινοτικού τουρισμού (CBT).

## Επιτευχθέντα αποτελέσματα

Η αυξανόμενη εμπλοκή των κοινοτήτων συνεισέφερε στην ανάπτυξη του κοινοτικού τουρισμού (CBT) στη Ναμίμπια. Για παράδειγμα:

- Περισσότερες από 40 επιχειρήσεις CBT έχουν συσταθεί / συντονιστεί από τη NACOBTA σε ολόκληρη τη Ναμίμπια
- Περίπου 20 εργαστήρια και εκπαιδευτικά μαθήματα έχουν οργανωθεί από τη NACOBTA τα τελευταία έτη με συμμετοχή κατοίκων πέντε από τις δέκα περιοχές
- Η νέοι και οι νέες ήταν ενεργοί ηγέτες στο ξεκίνημα των δραστηριοτήτων της ανάπτυξης τουρισμού στις περιοχές τους
- Υπήρξε αυξανόμενη δημόσια ενημέρωση και αντίληψη για τα οφέλη του CBT και της διατήρησης του περιβάλλοντος
- Η ιδιοκτησία, ο έλεγχος και η ανάπτυξη του τουρισμού έπαψε να είναι το προνόμιο των λίγων
- Υπήρξε αύξηση των συνεργασιών μεταξύ του ιδιωτικού τομέα και των κοινοτήτων

## Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν

Δεν έχουν καθοριστεί

## Γνώσεις που αποκομίστηκαν

Ο κοινοτικός τουρισμός είναι ένας εφικτό μέσο για τη δημιουργία οικονομικών ευκαιριών, καλλιεργώντας τη διατήρηση του περιβάλλοντος και τη ζωντανή διατήρηση των εθίμων σε αγροτικές και απομονωμένες περιοχές Αφρικανικών κρατών.

## Πειστήρια / Δημοσιότητα

Δεν έχουν καθοριστεί

## Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία

Το είδος αυτό της συνεργατικής διεύθυνσης μπορεί να αναπαραχθεί σε οποιαδήποτε χώρα που προσπαθεί να αναπτύξει την επιχειρηματική τουριστική της δραστηριότητα σε παρατεταμένη βάση.

## Μέτρηση αποτελεσμάτων

Βλέπετε παραπάνω

## Σχόλιο

Η άμεση εμπλοκή και συμμετοχή των τοπικών εγχώριων κοινοτήτων στην ανάπτυξη και διαχείριση μικρών τουριστικών επιχειρήσεων αποτελούν έναν αποφασιστικό παράγοντα στην επιτυχία τους και στην συνεισφορά τους στην παρατεταμένη ανάπτυξη τέτοιων κοινοτήτων. Οι συνεργατικές διευθετήσεις μεταξύ μικρών τουριστικών εταιριών διευκολύνουν την επιμόρφωση και την εκπαίδευση, και τις τουριστικές υπηρεσίες μάρκετινγκ και διαφήμισης, και βοηθούν τις κοινότητες να έχουν πρόσβαση σε οικονομικούς πόρους, καθώς και στη βελτίωση της αγοραστικής τους δύναμης κατά τη διάρκεια διαπραγματεύσεων με μεγάλους ξένους τουριστικούς πράκτορες.

## 8: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΑΡΑΘΑΛΑΣΣΙΑΣ ΠΕΡΙΟΧΗΣ ΤΟΥ ΠΟΡΤ ΛΟΥΙΣ

**Τοποθεσία:** Πορτ Λούις, Νήσος Αγίου Μαυρικίου

**Τομείς:** Οικονομικών & Επενδύσεων  
Ανάπτυξης Υποδομής  
Ανάπτυξης Κοινοτήτων  
Καινοτομίας Προϊόντων / Διαποίκιση

### Συνεργάτες

**Δημόσιος Τομέας:**

Εταιρία Ανάπτυξης Κρατικών Ιδιοκτησιών Ε.Π.Ε. (SPDC)

**Ιδιωτικός Τομέας:**

Διάφορα ιδιωτικά εμπορικά συμφέροντα

Κατασκευαστικές εταιρίες

### Πόροι

Το κόστος της πρώτης φάσης της Ανάπτυξης της Παραθαλάσσιας Περιοχής του Πορτ Λούις ανέρχεται στα R\$425 εκατομμύρια (US\$1 = R\$7.29). Η χρηματοδότηση για την ανάπτυξη έγινε από το δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα (βλέπετε παρακάτω)

### Περιγραφή έργου

Υπάρχουν τρία στάδια στο έργο Ανάπτυξης της Παραθαλάσσιας Περιοχής του Πορτ Λούις:

- Το πρώτο στάδιο της Φάσης I υλοποιήθηκε από μια εταιρία του ιδιωτικού τομέα η οποία επίσης έκτισε το Παραθαλάσσιο Συγκρότημα Le Caudan.
- Το δεύτερο στάδιο της Φάσης I κτίστηκε από την Εταιρία Ανάπτυξης Κρατικών Ιδιοκτησιών (SPDC), μια δημόσια εταιρία περιορισμένης ευθύνης που συγκροτήθηκε από την κυβέρνηση. Το έργο χρηματοδοτήθηκε από κεφάλαια του δημοσίου, αλλά τα εμπορικά στοιχεία του έργου τα διευθύνουν διαχειριστές από τον ιδιωτικό τομέα.
- Το τρίτο στοιχείο της Παραθαλάσσιας Περιοχής έχει οριστεί ως Φάση 2 του έργου Ανάπτυξης της Παραθαλάσσιας Περιοχής του Πορτ Λούις και ο στόχος είναι να προσελκύσει όσο γίνεται περισσότερα κεφάλαια από τον ιδιωτικό τομέα, εάν και η διεύθυνση του έργου θα γίνεται από τη SPDC.

Το έργο ξεκίνησε από την κυβέρνηση με τους παρακάτω στόχους:

- Να ξαναγεννηθεί το εξαντλημένο κέντρο της πόλης.
- Να παράσχει κοινωνικές βελτιώσεις και βελτιώσεις υποδομής, συμπεριλαμβανομένης και της κατασκευής δύο ανισόπεδων κόμβων που θα συνδέουν το κέντρο της πόλης με τη Παραθαλάσσια Περιοχή κάτω από τον κύρια εθνική οδό Βορρά / Νότου.
- Την κατασκευή δρόμου περιπάτου για ψυχαγωγικούς σκοπούς και να παράσχει μια ανοιχτή περιοχή στο κέντρο της πόλης.
- Να ενισχύσει τους κυματοθραύστες μέσω της παροχής νέων τοίχων προκυμαίας.
- Να παράσχει εμπορικές και ψυχαγωγικές εγκαταστάσεις προς όφελος του τοπικού πληθυσμού των κατοίκων του Αγ. Μαυρικίου και των ξένων τουριστών.

Με τη χρηματοδότηση των εμπορικών στοιχείων καθώς και της ανάπτυξης της υποδομής, η πρόθεση της κυβέρνησης ήταν όπως η SPDC να έχει εισόδημα ώστε να διαχειριστεί την τοποθεσία μετά την έναρξη της λειτουργίας της, χωρίς να καταφύγει σε περαιτέρω χρηματοδότηση. Επίσης κεφάλαια θα είναι επίσης διαθέσιμα για να γίνουν πολιτιστικές και κοινωνικές εκδηλώσεις στη Παραλιακή Περιοχή.

Η κατασκευή της Φάσης I διάρκεσε περίπου τρία έτη και το πρώτο τμήμα της τοποθεσίας ήταν έτοιμο να λειτουργήσει τη 31 Ιουλίου 1998. Η τοποθεσία έχει έκταση 28.000 τετραγωνικά μέτρα και ο μισός περίπου προϋπολογισμός ξοδεύτηκε για ψυχαγωγικά έργα και για έργα υποδομής και το άλλο μισό στα εμπορικά στοιχεία. Οι αρχιτέκτονες της SPDC τόνισαν την ιστορική φύση της τοποθεσίας και περιέλαβαν ψυχαγωγικές εγκαταστάσεις.

Αυτές περιλαμβάνουν:

Την ανακατασκευή ενός ανεμόμυλου του 18ου αιώνα ως ένα μικρό μουσείο.

Ένα κεντρικό σιντριβάνι που αντιγράφει πιστά μια παλαιότερη πηγή της παραθαλάσσιας περιοχής.

Την ανακατασκευή του τελωνειακού σταθμού και της αποβάθρας σε παραδοσιακό στυλ με νέες μεθόδους κτισίματος.

Την κατασκευή παιδικής χαράς.

Την ανέγερση Μνημείου Ανθρώπινων Δικαιωμάτων.

Τη μετακίνηση ενός κτιρίου του 19ου αιώνα, κατασκευασμένο από πέτρα το οποίο μετά την ανακατασκευή του θα παρέχει στέγη σε τουριστικό γραφείο.

Τη μετατροπή ενός κτιρίου του 19ου σε γραφεία για τη SPDC.

## Επιτευχθέντα αποτελέσματα

- Εάν και οι έμποροι των επιχειρήσεων στην παραθαλάσσια περιοχή αναφέρουν μικτά αποτελέσματα, μόνο ένας από τους 50 ενοικιαστές στα δύο πρώτα έτη λειτουργίας έχει αφήσει τη μίσθωση και έγινε έξωση σε κάποιον άλλον γιατί δεν πλήρωνε το ενοίκιο.
- Η παραθαλάσσια περιοχή αποτελεί μια σημαντική προσθήκη στις τουριστικές εγκαταστάσεις, σε ιδανική τοποθεσία μεταξύ της κατασκευής Le Caudan και την κεντρική αγορά.
- Ο σχεδιασμός του αρχιτέκτονα τόνισε την παραθαλάσσια περιοχή και τα ιστορικά στοιχεία της τοποθεσίας.

## Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν

Το συμβόλαιο για την οικοδομή δόθηκε στο προσφέροντα μειοδότη. Παρόλο που επρόκειτο για διεθνή εταιρία με υπόληψη και με την έδρα της στο Βέλγιο, ο υπεργολάβος έμεινε συνεχώς πίσω στο χρονοδιάγραμμα και δεν δέσμευσε επαρκείς πόρους στο έργο.

Όμως, ο υπεργολάβος τελικά τελείωσε τη κατασκευή και το αποτέλεσμα είναι ικανοποιητικό.

## Γνώσεις που αποκομίστηκαν

Η Παραθαλάσσια Περιοχή του Πορτ Λουίς δουλεύτηκε βάσει μιας σκέψης που αργότερα προσαρμόστηκε στις επιχειρήσεις μεμονωμένων ενοικιαστών. Αναδρομικά, θα ήταν καλύτερα εάν οι ενοικιαστές είχαν οριστεί πριν την κατασκευή των εμπορικών μονάδων.

## Πειστήρια / Δημοσιότητα

Συχνά αναφέρεται η Παραθαλάσσια Περιοχή του Πορτ Λουίς στα μέσα ενημέρωσης και γενικά τα σχόλια είναι ευμενή.

## Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία

Η SPDC σήμερα εργάζεται σε έργα παραθαλάσσιας περιοχής στο Mahebourg, στο νοτιοανατολικό άκρο του Αγ. Μαυρικίου, και στο PortMathurin, η πρωτεύουσα της νήσου Rodrigues, που βρίσκεται βορειοανατολικά του Αγ. Μαυρικίου.

## Μέτρηση αποτελεσμάτων

- Η Ανάπτυξη της Παραθαλάσσιας Περιοχής του Πορτ Λουίς σήμερα δημιουργεί ετήσιο εισόδημα ύψους περίπου R\$25.5 εκατομμυρίων και η τοποθεσία βρίσκεται υπό τη διεύθυνση της SPDC χωρίς περαιτέρω δημόσια επιχορήγηση.
- Η επιτυχία των εμπορικών μονάδων μπορεί να μετρηθεί από τον αριθμό των αποτυχιών κατά τη διάρκεια των πρώτων δύο ετών λειτουργίας – μόνο δύο από τους 50, που αντιπροσωπεύει το 4% του συνόλου και είναι χαμηλό για ένα νέο εγχείρημα.
- Ο μέσος όρος ατόμων στην παραθαλάσσια περιοχή την ημέρα κυμαίνεται μεταξύ 3.000 – 4.000 και η επιτυχία της ως κοινωνικού και ψυχαγωγικού κέντρου αντικατοπτρίζεται από τη δημοτικότητα του.

## Σχόλιο

Λίγο μετά τα εγκαίνια η Παραθαλάσσια Περιοχή του Πορτ Λουίς έγινε ο κύριος χώρος αναψυχής στη χώρα. Χρησιμοποιείται από ξένους τουρίστες και επισκέπτες από τον Αγ. Μαυρίκιο καθώς και από τους ντόπιους και είναι ένα κέντρο συνεχούς δραστηριότητας. Ένα εγκαταλειμμένο κέντρο πώλης, το οποίο ήταν άσχημο, μετατράπηκε σε μια περιοχή που αναγνωρίζεται από τα μέσα ενημέρωσης και το κοινό ως μια από τις πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις του δημοσίου τομέα στη χώρα.

## 9: ΑΝΕΓΕΡΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΣΧΟΛΗΣ ΣΤΟ ΜΑΡΟΚΟ

**Τοποθεσία:** Αγαδίρ, Μαρόκο

**Τομείς:** Εκπαίδευσης & Κατάρτισης

### Συνεργάτες

#### Δημόσιος Τομέας:

Υπουργείο Τουρισμού  
Διευθυντήριο Ανάπτυξης και Συνεργασίας  
Το Ινστιτούτο Ξενοδοχειακής & Τουριστικής Τεχνολογίας του Αγαδίρ  
Τοπικοί φορείς της περιοχής του Αγαδίρ (Wilaya)

#### Διεθνείς Οργανισμοί:

Το Κολέγιο Merici, Καναδάς  
Το Ινστιτούτο Ξενοδοχείων και Τουρισμού του Κεμπέκ, Καναδάς  
Πανεπιστήμιο Trois-Rivieres, Καναδάς

#### Ιδιωτικός Τομέας:

Περιφερειακοί σύνδεσμοι Ξενοδοχείων του Αγαδίρ

### Πόροι

Το συνολικό κόστος του έργου ανήλθε στα C\$1.1 εκατομμύρια (@ C\$1.5 = US\$1), το οποίο ήταν δωρεά των παρακάτω οργανισμών:

ACDI*	C\$703.610 (US\$469.000)
Καναδικοί οργανισμοί	C\$168.750 (US\$112.500)
Οργανισμοί του Μαρόκο	C\$103.980 (US\$69.320)
Ιδιωτικός τομέας του Μαρόκο	C\$120.000 (US\$80.000)

\* Agence de Cooperation et de Developpement International, Καναδάς (Φορέας Διεθνούς Συνεργασίας και Ανάπτυξης)

### Περιγραφή έργου

Το έργο αφορά την ανάπτυξη και την υλοποίηση ενός νέου προγράμματος σπουδών για την εκπαίδευση και κατάρτιση στη βιομηχανία ξενοδοχείων και τουρισμού – για μαθητές σε επίπεδο IV, ή Baccalaureat + 2 έτη – στο Ινστιτούτο Ξενοδοχειακής και Τουριστικής Τεχνολογίας στο Αγαδίρ. Το έργο αποτελεί μέρος του προγράμματος PRICAM – le Programme de Renforcement Institutionnel des Etablissements ayant Mandat de Formation – μεταξύ του Μαρόκο και του Καναδά, στο οποίο ο ιδιωτικός τομέας είναι άμεσος συνεργάτης.

Ο στόχος του έργου είναι η επέκταση και η βελτίωση της εκπαίδευσης και κατάρτισης προγραμμάτων για τα ταξίδια και το τουρισμό μέσω της ανάπτυξης νέων μαθημάτων προσαρμοσμένων ώστε να απαντούν στις ανάγκες της τουριστικής βιομηχανίας.

Μια ομάδα εργασίας έχει συσταθεί και αυτή συσκέπτεται κάθε χρόνο για να αναφέρει την πρόοδο.

## Επιτευχθέντα αποτελέσματα

Επιτελέστηκαν ή αναμένονται τα ακόλουθα:

- Εμπλοκή του ιδιωτικού τομέα (ξενοδοχειακοί και τουριστικοί σύνδεσμοι στην περιοχή) στην υλοποίηση και ανάπτυξη του έργου
- Οι επαγγελματίες του κλάδου έχουν εμπλακεί άμεσα στα πρακτικά θέματα που αφορούν τη σύσταση νέων προγραμμάτων και έχουν συμμετάσχει ενεργά στην ανάπτυξη των μαθημάτων (συνέδρια, σεμινάρια, κλπ.)
- Το ακαδημαϊκό προσωπικό του Ινστιτούτου ανέλαβε την ανάπτυξη των πέντε νέων προγραμμάτων μελέτης και σπουδών με στόχο τα διαφορετικά επίπεδα ικανοτήτων
- Συστάθηκε επιτροπή για την παρακολούθηση και ανάπτυξη των μαθημάτων
- Οι φοιτητές του Ινστιτούτου στο Αγαδίρ φαίνεται να παρακινούνται να ακολουθήσουν σταδιοδρομίες στην ξενοδοχειακή και τουριστική βιομηχανία του Μαρόκο – το 90% έχουν βρει μόνιμη εργασία και το 80% εργάζεται στην περιοχή έξι μήνες μετά την ολοκλήρωση της εκπαίδευσής τους
- Συστάθηκε ένα κέντρο πληροφοριών και τεκμηρίωσης (CDI) στο Ινστιτούτο και σήμερα λειτουργεί
- Το Ινστιτούτο και το Υπουργείο Τουρισμού από κοινού παρακολουθούν τα αποτελέσματα των προγραμμάτων
- Οι φοιτητές, γενικά, είναι ικανοποιημένοι με τα νέα μαθήματα, εάν και υπάρχει ακόμη περιθώριο βελτίωσης
- Αυτοί που αναπτύσσουν τα μαθήματα υποστηρίζονται συνεχώς από συμβούλους από το Μαρόκο και τον Καναδά

## Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν

- Αντιμετώπιστηκαν δυσκολίες στην υλοποίηση συγκεκριμένων προγραμμάτων δραστηριοτήτων
- Προβλήματα διαχείρισης χρόνου
- Προβλήματα ως προς τη συμφωνία για τη μέθοδο οργάνωσης του έργου
- Προβλήματα στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στο Ινστιτούτο όσον αφορά το κίνητρο, την αντίσταση στην αλλαγή, κλπ
- Δυσκολίες στον εμπρόθεσμο καθορισμό ως προς τα ποια θα είναι τα αποτελέσματα των νέων προγραμμάτων – κάτι που ήταν απαραίτητο για να πειστούν τα εμπλεκόμενα μέρη για τα αξιόθεατα των νέων προγραμμάτων

## Γνώσεις που αποκομίστηκαν

Η συνεργασία του δημοσίου – ιδιωτικού τομέα είναι αναγκαία για την ανάπτυξη των κατάλληλων προγραμμάτων επιμόρφωσης και εκπαίδευσης τουρισμού  
 Η εμπειρία που αποκτήθηκε από το δημόσιο τομέα στην υιοθέτηση της προσέγγισης διαχείρισης του ιδιωτικού τομέα αποδείχθηκε πολύ επιτυχής  
 Είναι σημαντικό να βασίζονται οι μέθοδοι διαχείρισης στα πιθανά αποτελέσματα

## Πειστήρια / Δημοσιότητα

Δεν υπάρχουν λεπτομέρειες.

## Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία

Βλέπετε στο σχόλιο.

## Μέτρηση αποτελεσμάτων

Η επιτυχία του έργου μπορεί να μετρηθεί ως προς τον αριθμό των αποφοίτων που εργάζονται στη τουριστική βιομηχανία.

## Σχόλιο

*Η εμπλοκή της βιομηχανίας με ταξιδιωτική και τουριστική επιμόρφωση και εκπαίδευση είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη των μαθημάτων προσαρμοσμένων στις ανάγκες της τουριστικής βιομηχανίας, και θα εξασφαλίσει επαρκές εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό για το μέλλον. Παρόμοια προγράμματα έχουν ξεκινήσει σε άλλα μέρη του Μαρόκο, επίσης με την υποστήριξη Καναδικών πανεπιστημίων και άλλων επιμορφωτικών και εκπαιδευτικών Ινστιτούτων. Το Μαρακές είναι μια περίπτωση. Το έργο του Αγαδίρ φαίνεται να είναι επιτυχές καθώς ένας μεγάλος αριθμός φοιτητών ολοκληρώνει επιτυχώς τα μαθήματα και εισέρχονται στη τουριστική βιομηχανία ως πλήρως αμειβόμενοι υπάλληλοι. Αυτό είναι καλός οίονός για το μέλλον.*

## 10: ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΧΩΡΙΟ SWAZI

**Τοποθεσία:** Λομπάμπα, Ζοναζιλάνδη

**Τομείς:** Ανάπτυξης Κοινοτήτων  
Προστασίας Πολιτισμού & Κληρονομιάς  
Καινοτομίας Προϊόντων

### Συνεργάτες

**Δημόσιος Τομέας:**  
Εθνική Επιτροπή Ένωσης Εταιριών της Ζοναζιλάνδης (SNTC)  
Κυβέρνηση της Ζοναζιλάνδης

**Διακυβερνητικοί Οργανισμοί:**  
Ευρωπαϊκή Ένωση

**Ιδιωτικός Τομέας:**  
Κοινότητα Λομπάμπα / Εζουλουίνι

### Πόροι

Το έργο χρηματοδοτήθηκε από τη κυβέρνηση των Σουάζι και την Ευρωπαϊκή Ένωση. Η Εθνική Επιτροπή Ένωσης Εταιριών (SNTC) παρέχει εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό και μέσα μεταφοράς ενώ μέλη της κοινότητας συνεισέφεραν επιπρόσθετους πόρους ανθρώπινου δυναμικού

### Περιγραφή έργου

Το έργο ξεκίνησε μετά από εντολή του SNTC να διατηρηθεί η πολιτιστική κληρονομιά της Σουάζιλαντ εκ μέρους του έθνους των Σουάζι, καθώς και η παροχή μιας νέας τουριστικής εγκατάστασης στη Σουάζιλαντ. Το πολιτιστικό χωριό είναι μια συλλογή από παραδοσιακές καλύβες των Σουάζι που σχηματίζουν ένα χωριό. Χρησιμοποιούνται για να επιδεικνύουν τη προ-βιομηχανική αρχιτεκτονική δομή των σπιτιών των Σουάζι, την καθημερινή τους ζωή και τις πολιτιστικές τους παραδόσεις. Το έργο ξεκίνησε από την κυβέρνηση και την κοινότητα των Σουάζι σε αναγνώριση του γεγονότος ότι ο αυθεντικός πολιτισμός των Σουάζι κινδυνεύει να αλλοιωθεί και ακόμη να ξεχαστεί λόγω των παγκόσμιων επιρροών που πνέουν σε όλη την ήπειρο.

Η κυβέρνηση, σε συνεργασία με την SNTC, αναζήτησε χρηματοδότηση από την Ευρωπαϊκή Ένωση για να ξεκινήσει το έργο που θα ωφελούσε τις περιβάλλουσες κοινότητες μέσω δημιουργίας θέσεων εργασίας, όπως και θα τους επιτρέψει να κατασκευάσουν και να παραθέσουν έργα τέχνης και να παρουσιάσουν ζωντανές πολιτιστικές παραστάσεις. Ένας από τους σημαντικότερους στόχους του πολιτιστικού χωριού ήταν να καταστήσει τους Σουάζι ικανούς να διατηρούν το ενδιαφέρον τους θετικό όσον αφορά την πολιτιστική τους κληρονομιά συμπεριλαμβανομένης και της γλώσσας, των παραδόσεων, των χωρών, των τραγουδιών, της λαϊκής παράδοσης, της λαϊκής τέχνης και των ιεροτελεστιών. Επίσης δημιουργεί ένα φόρουμ για πολιτιστικές διεργασίες, ιδιαίτερα με τουρίστες από άλλα μέρη του κόσμου.

Η κατασκευή του χωριού διήρκεσε δύο έτη από το 1995 έως το 1997.

### Επιτευχθέντα αποτελέσματα

Όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη αισθάνονται ότι οι στόχοι του έργου έχουν πραγματοποιηθεί εφόσον έχει προκύψει ένας αριθμός κοινωνικών και οικονομικών οφελών που συσσωρεύτηκαν από την ίδρυση του πολιτιστικού χωριού. Παράδειγμα:

- Το χωριό σήμερα απασχολεί πάνω από 60 άτομα, τα περισσότερα των οποίων έχουν έρθει από τις περιβάλλουσες κοινότητες της Λομπάμπα και της Εζουλουίνι
- Επίσης προσελκύει παιδιά από τα περισσότερα σχολεία στη Σουάζιλαντ, δημοτικά και γυμνάσια, για να μάθουν πράγματα για τα παιδιά των Σουάζι
- Παρέχει φόρουμ ψυχαγωγίας για τα ίδια τα παιδιά του σχολείου που μαζεύονται στο χωριό κατά τη διάρκεια των σχολικών διακοπών για να δώσουν πολιτιστικές παραστάσεις στο χωριό
- Η SNTC απολαμβάνει μεγάλα έσοδα από το τίμημα που πληρώνουν οι επισκέπτες

## Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν

Πολύ λίγα προβλήματα αντιμετωπίστηκαν κατά τη διάρκεια της κατασκευής του έργου, ή αντιμετωπίστηκαν από τότε.

Το κύριο ενδιαφέρον επικεντρώνεται στο ότι είναι πολύ σημαντικό να βρεθεί μια καλή αγορά για τις χειροτεχνίες που παράγονται από τους ντόπιους, ώστε να τους δοθεί η δυνατότητα να βγάλουν χρήματα από τις προσπάθειές τους. Το χωριό εξακολουθεί να διαπραγματεύεται με την κυβέρνηση για την απόκτηση άδειας εξαγωγών και ελπίζει να ιδρύσει στο εξωτερικό μια αγορά χειροτεχνιών, ώστε να πωλούνται τα προϊόντα των ανθρώπων.

## Γνώσεις που αποκομίστηκαν

- Ο πολιτισμός των Σουάζι είναι μοναδικός και μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως βάση για την προώθηση της εικόνας του τουρισμού της Σουάζιλαντ προς τη διεθνή τουριστική αγορά.
- Η τουριστική επιτυχία χρειάζεται να μετρηθεί ως προς το πόσο ωφελεί τις γηγενείς κοινότητες.

## Πειστήρια / Δημοσιότητα

Το πολιτιστικό χωριό έχει χρησιμοποιηθεί εκτενώς για διαφημιστικούς σκοπούς και από μουσικούς παραγωγούς της Σουάζιλαντ και της Νοτίου Αφρικής. Ως παράδειγμα η MTN Swaziland, μια εταιρία κινητής τηλεφωνίας, το χρησιμοποίησε ως σκηνικό για διάφορα τηλεοπτικά προγράμματα και τα καλύμματα τοπικών περιοδικών και τηλεφωνικών καρτών.

## Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία

Η μεταβιβασιμότητα του έργου σε άλλες περιοχές υπήρξε από τότε η κύρια πρόκληση του SNTC. Οι περισσότερες από τις κοινότητες έχουν δείξει ενδιαφέρον και θα επιθυμούσαν να καθοδηγηθούν στην ανάπτυξη παρόμοιων έργων σε άλλες περιοχές της χώρας.

## Μέτρηση αποτελεσμάτων

Η επιτυχία μπορεί να μετρηθεί από το αυξανόμενο ενδιαφέρον που δείχνουν οι ντόπιοι και ξένοι τουρίστες για τον πολιτιστικό τουρισμό στη Σουάζιλαντ, μαζί με τα κοινωνικά και οικονομικά οφέλη που απολαμβάνει η τοπική κοινότητα ως αποτέλεσμα του έργου.

## Σχόλιο

Οι πολιτιστικές τελετές παίζουν σημαντικό ρόλο ως προς την προσέλκυση τουριστών στο βασίλειο της Σοναζιλάνδης. Διεξάγονται αρκετά πολιτιστικά φεστιβάλ κατά τη διάρκεια του έτους, από τα οποία το πιο γνωστό, το Φεστιβάλ του Καλαμιού, διαρκεί οκτώ μέρες και αρχίζει στα τέλη του Αυγούστου. Το μοναδικό αυτό γεγονός προσέλκυσε 5.000 τουρίστες το 2000 από την Αφρική, την Ευρώπη, την Αμερική και την Ασία. Οι κάτοικοι της Σοναζιλάνδης είναι ιδιαίτερα περήφανοι για την πολιτιστική τους κληρονομιά και παραδόσεις τους που τους ενώνουν ως έθνος.

## 11: ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΧΩΡΙΟ ZUMA ROCK

**Τοποθεσία:** Αμπούντζα, Νιγηρία

**Τομείς:** Ανάπτυξης Προϊόντων  
Ανάπτυξης Κοινοτήτων  
Προστασίας Περιβάλλοντος  
Προστασίας Πολιτισμού & Κληρονομιάς

### Συνεργάτες

Δημόσιος Τομέας:  
Συμβούλιο Τουρισμού Kano

Ιδιωτικός Τομέας:  
All States Travel & Tours

### Πόροι

Η All States Travel & Tours παρέιχε ως επί το πλείστον τους απαιτούμενους πόρους ως η εταιρία που ξεκίνησε και διεκπεραιώνει το έργο. Επίσης η εταιρία θα παράσχει τους ανθρώπινους πόρους, αλλά θα δοθεί έμφαση στους ντόπιους κατοίκους όσον αφορά τις προσλήψεις νέου προσωπικού.

### Περιγραφή έργου

Ο σκοπός του έργου είναι ένα νέο πολιτιστικό χωριό με στόχο την προώθηση του κοινωνικο-πολιτιστικού περιβάλλοντος της φυλής Γκουάρι, ενός από τους προεστούς της πόλης Σουλέζα, περίπου 40 χιλιόμετρα μακριά από την Αμπούζα. Στο έργο θα ενσωματωθούν στοιχεία οικολογικού τουρισμού.

Το έργο κυρίως ξεκίνησε από τον διευθύνοντα σύμβουλο της All States Travel & Tours σε αναγνώριση της στρατηγικής θέσης της Αμπούζα ως νέας ομοσπονδιακής πρωτεύουσας της Νιγηρίας. Το σκεπτικό πίσω από το έργο είναι η προώθηση των εγχωρίων και των διεθνών τουριστικών δραστηριοτήτων μέσα και γύρω από την πόλη της Αμπούζα, δεδομένης της αναφερθείσας υψηλής απαίτησης για ψυχαγωγικές δραστηριότητες στην Αμπούζα.

### Κύριοι στόχοι:

- Να καταστήσουν την Αμπούζα κέντρο προορισμού τουριστών στη Νιγηρία
- Να ικανοποιήσει την αυξανόμενη απαίτηση από ντόπιους και ξένους τουρίστες για αυτού του είδους πολιτιστικού / αγροτικού προϊόντος
- Να δράσει ως καταλύτης για την ανάπτυξη του αγροτικού τουρισμού στη Νιγηρία
- Να βοηθήσει στην ανακούφιση από την φτώχεια – δηλαδή με το άνοιγμα ευκαιριών απασχόλησης στους ντόπιους κατοίκους

Το έργο περιλαμβάνει την ανάπτυξη 30 εκταρίων γης, τα οποία θα περιλαμβάνουν εγκαταστάσεις στέγασης μέσα σε ένα αυθεντικό περιβάλλον Αφρικάνικου χωριού, μια βιομηχανία φασόν που θα τη λειτουργούν η χωρικοί (κυρίως κεραμικής), μια πλατεία στο χωριό για πολιτιστικές παραστάσεις, δραστηριότητες που σχετίζονται τον οικολογικό τουρισμό, ένα κεντρικό εστιατόριο και άλλες εγκαταστάσεις.

Το έργο θα διεκπεραιωθεί σε μια περίοδο επτά ετών, από το 1999 έως το 2005.

### Επιτευχθέντα αποτελέσματα

Το έργο είναι συνεχές. Η ανάπτυξη της αρχικής υποδομής και εγκαταστάσεων ξεκίνησε και αναμένεται ότι, με την ολοκλήρωση του έργου, οι στόχοι κλειδιά θα έχουν επιτευχθεί. Το βιοτικό επίπεδο των ντόπιων κατοίκων θα βελτιωθεί, οι αφίξεις των επισκεπτών θα αυξηθούν και επέλθει βελτίωση στη φυσική κληρονομιά και περιβάλλον.

## Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν

Η υποστήριξη και η συνεργασία του δημοσίου τομέα δεν ήταν η αναμενόμενη, αλλά υπάρχουν ελπίδες ότι θα καλυτερεύσουν όταν θα ξεκινήσει το έργο.

## Γνώσεις που αποκομίστηκαν

Κατά τη διάρκεια της υλοποίησης του έργου, αποκτήθηκε εμπειρία και γνώση από τις εμπειρίες άλλων κρατών – Νότιο Αφρική, Κένυα και Ταϊλάνδη. Συγκεκριμένα τα μαθήματα που διδάχτηκαν σε άλλες χώρες θα χρησιμοποιηθούν σε αυτό το έργο.

## Πειστήρια / Δημοσιότητα

Το έργο έχει λάβει υπουργική αναγνώριση από το Υπουργείο Τουρισμού & Πολιτισμού. Επίσης υπήρξε ένθερμη αναγνώριση από συναδέλφους του ιδιωτικού τομέα ιδιαίτερα από τις ταξιδιωτικές και τουριστικές εκδόσεις και από τα μέσα ενημέρωσης.

## Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία

Η πιθανότητα μεταβιβασιμότητας είναι καλή, εάν και είναι νωρίς για να δοθεί λεπτομερής καθοδήγηση.

## Μέτρηση αποτελεσμάτων

Όπως έχει ήδη υποδειχθεί, το έργο βρίσκεται στο αρχικό στάδιο ανάπτυξης. Η μέτρηση της επιτυχίας του θα είναι δυνατή μόνο όταν το έργο θα ξεκινήσει. Επί του παρόντος, συνεχής επιτήρηση του έργου πραγματοποιείται από το Διευθύνοντα Σύμβουλο της εταιρίας All States Travel & Tours.

## Σχόλιο

*Το έργο είναι ασυνήθιστο ως προς το ότι η διοίκηση του γίνεται από τον ιδιωτικό τομέα και είναι κρίμα που η υποστήριξη από το δημόσιο τομέα δεν είναι η αναμενόμενη μέχρι στιγμής. Όμως, ακόμη είναι νωρίς και το έργο φαίνεται ότι πιθανά θα αναπτύξει ορμή κατά τη διάρκεια της προόδου του και όταν θα αρχίσει να επιτυγχάνει τους στόχους του. Είναι βέβαιο ότι το έργο αξίζει να απολαμβάνει της υποστήριξης διεθνών φορέων, μόνο για να βοηθήσει στη δημοσιοποίηση του εγχειρήματος και να διασφαλίσει την προώθηση του τουρισμού, μαζί με τη δημιουργία εισοδήματος και θέσεων εργασίας για την τοπική κοινότητα.*

## 12: ΚΑΝΑΔΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΕΛΕΥΘΕΡΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΣΤΙΣ ΗΠΑ

**Τοποθεσία:** Καναδάς

**Τομείς:** Οικονομικών & Επενδύσεων  
Μάρκετινγκ & Διαφήμισης

**Συνεργάτες**

**Δημόσιος Τομέας:**

Περιφερειακοί και δημοτικοί οργανισμοί τουρισμού (πχ. Tourism Quebec, Tourism Ontario, Tourism Montreal)

**Δημόσιος-Ιδιωτικός Τομέας:**

Επιτροπή Τουρισμού του Καναδά

**Ιδιωτικός Τομέας:**

Ταξιδιωτικοί και τουριστικοί προμηθευτές (Ξενοδοχεία, εστιατόρια, αεροπορικές εταιρίες, κλπ.)

### Πόροι

Ο προϋπολογισμός του Προγράμματος Ελεύθερου Χρόνου στις ΗΠΑ της Επιτροπής Τουρισμού του Καναδά (CTC) για το οικονομικό έτος 1999 / 2000 ήταν ύψους C\$18 εκατομμυρίων (Ψ\$1.50 = ΘΑ\$1). Η χρηματοδότηση που συγκεντρώθηκε από τους οργανισμούς περιφερειακού τουρισμού και συνεργατών του κλάδου για τα εκτεταμένα προγράμματα αναψυχής των ΗΠΑ συμπληρώθηκε από τη CTC.

### Περιγραφή έργου

Αναγνωρίζοντας ότι το πρόγραμμα μάρκετινγκ για τον ελεύθερο χρόνο στις ΗΠΑ δεν μπορούσε να ικανοποιήσει όλους τους συνεργάτες, η CTC ξεκίνησε ένα πρόγραμμα που απαιτούσε από τον κλάδο να παράσχει στη CTC προτάσεις μάρκετινγκ που εστιάζονταν σε πρωτοβουλίες εκτός του πυρήνα του προγράμματος. Αυτό σχεδιάστηκε για να διατηρηθεί το κύριο αντικείμενο εστίασης που είναι η στρατηγική η οποία παρέχει στους συμμετέχοντες του κλάδου την ευκαιρία να επεκτείνουν τις γραμμές προϊόντων, να προσθέσουν νέες αγορές, να μειώσουν την εποχικότητα, ή να ξεκινήσουν δοκιμαστικά προγράμματα.

Η πρωτοβουλία ήταν ανοικτή προς όλα τα επίπεδα του κλάδου – μικρές, μεσαίες ή μεγάλες εταιρίες. Ως αποτέλεσμα, η CTC έλαβε 13 προτάσεις, εννέα από τις οποίες εγκρίθηκαν από την Επιτροπή Προτάσεων του Κλάδου. Μεταξύ των εννέα που εγκρίθηκαν, τονίζονται παρακάτω τρεις οι οποίες προωθούν τους προορισμούς τους κατά τη διάρκεια της χειμερινής περιόδου 1999 / 2000.

- Το πρόγραμμα του Μόντρεαλ σχεδιάστηκε για να προωθήσει το νέο χειμερινό φεστιβάλ στο Μόντρεαλ, στοχεύοντας στα μεσήλικα και ώριμα τμήματα του πληθυσμού των περιοχών της Νέας Υόρκης, της Βοστώνης και της Νέας Αγγλίας με ετήσιο εισόδημα C\$55.000 ή και άνω. Μεταξύ των τακτικών συντελεστών συγκαταλέγονται οι αγγελίες στις εφημερίδες και τα περιοδικά, το ραδιόφωνο, το διαδίκτυο, η διαφήμιση, γεγονότα του ταξιδιωτικού κλάδου και οι σχέσεις με τα μέσα ενημέρωσης. Το συνολικό πρόγραμμα κόστισε C\$1,3 εκατομμύρια και η CTC συνεισέφερε C\$282.500.

- Η χειμερινή καμπάνια του Tourism Quebec εστιάστηκε σε όλα τα χειμερινά προϊόντα της περιφέρειας, τα οποία συσκευάστηκαν και παρουσιάστηκαν στο χειμερινό της φυλλάδιο, το αντικείμενο εκπλήρωσης για όλες τις πρωτοβουλίες μάρκετινγκ, συμπεριλαμβανομένης της τηλεόρασης, των αγγελιών σε εφημερίδες και περιοδικά, άμεσης αποστολής ταχυδρομείου, του διαδικτύου και του ραδιοφώνου. Αποδέκτες των μηνυμάτων ήταν μεσήλικες ταξιδιώτες με εισόδημα ανά νοικοκυριό ύψους C\$75.000. Το συνολικό πρόγραμμα εκτιμήθηκε στα C\$8 εκατομμύρια, με τη CTC να συνεισφέρει C\$850.000 και το υπόλοιπο προήλθε από τη Tourist Quebec και από τον κλάδο.

- Εάν και το πρόγραμμα της Tourism Ontario στόχευε στους καταναλωτές ώστε να πραγματοποιήσουν τις επισκέψεις τους κατά τη διάρκεια των μηνών της άνοιξης / καλοκαιριού, ξεκίνησε τον Ιανουάριο του 2000 και συνέχισε το Μάρτιο να αυξάνει τη θεώρηση του Οντάριο ως κύριου προορισμού κατά τη διάρκεια των διακοπών. Επιπρόσθετα, αυτό αποτέλεσε μια πρωτοβουλία για την επέκταση των αγορών τους, να περιλαμβάνουν το Χιούστον – η πρώτη φορά που η Tourism Ontario θα μπορούσε να δραστηριοποιηθεί σε μια μεγάλη Βόρειο-Αμερικάνικη αγορά. Η καμπάνια των C\$2 εκατομμυρίων στόχευε στα τμήματα αγοράς των μεσήλικων και ώριμων ατόμων με εισοδήματα ανά νοικοκυριό της τάξης των C\$60.000+. Συνδύαζε τηλεόραση άμεσης ανταπόκρισης, άμεσο ταχυδρομείο, διαφημίσεις σε εφημερίδες και σχέσεις με τα μέσα ενημέρωσης για την προώθηση του Οντάριο ως ενός καθαρού, ασφαλούς, ξένου αλλά συγχρόνως γνωστού και προσφιούς προορισμού. Η CTC συνεισέφερε C\$200.000 στη καμπάνια.

## Επιτευχθέντα αποτελέσματα

Είναι νωρίς να κρίνουμε τη συνολική επιτυχία των διαφορετικών καμπανιών τη στιγμή της υποβολής του ιστορικού της υπόθεσης, αλλά τα αναμενόμενα αποτελέσματα έχουν ως εξής:

- Οι αρχικές ενδείξεις από Ξενοδόχους και οργανωτές του φεστιβάλ είναι ότι το πρόγραμμα της Tourism Montreal ήταν επιτυχές. Με την πληρότητα των Ξενοδοχείων στο 55% στη περίοδο μη αιχμής (από Νοέμβριο μέχρι Μάρτιο), οι εγκαταστάσεις και οι υπηρεσίες του Μόντρεαλ εξακολουθούν να μη χρησιμοποιούν πλήρως τις δυνατότητές τους. Ο στόχος είναι η αύξηση στην πληρότητα των δωματίων των Ξενοδοχείων κατά δέκα ποσοστιαίες μονάδες.
- Το 1998 / 99 το Κεμπέκ παρουσίασε αύξηση κατά 20 % στις αφίξεις επισκεπτών σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος – περίπου 70.000 – και, εάν και τα αποτελέσματα της καμπάνιας αυτής δεν είναι ακόμη διαθέσιμα, ο στόχος ήταν να επιτευχθεί άλλη μια 10% αύξηση.
- Ο κύριος στόχος ήταν να δημιουργήσει μια εδραιωμένη αντίληψη του Οντάριο ως ενός ταξιδιωτικού προορισμού.

## Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν

Δεν καθορίστηκαν.

## Γνώσεις που αποκομίστηκαν

Τίποτε το νεότερο, αλλά κάθε περίπτωση δημόσιας – ιδιωτικής συνεργασίας στα προγράμματα μάρκετινγκ του Καναδικού τουρισμού επιβεβαιώνει τα οφέλη που αποκτούνται από αυτή τη μορφή συνεργασίας.

## Πειστήρια / Δημοσιότητα

Κάλυψη από τα μέσα ενημέρωσης.

## Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία

Το είδος αυτό δημοσίου – ιδιωτικού προγράμματος μπορεί να αντιγραφεί από οποιονδήποτε περιφερειακό / τοπικό οργανισμό τουρισμού.

## Μέτρηση αποτελεσμάτων

- Πληροφορίες χωρίς χρέωση
- Ποσοστό που μετετράπη σε πωλήσεις
- Αριθμός επισκέψεων στο διαδίκτυο

## Σχόλιο

Αυτή η περίπτωση μελέτης παρέχει ένα παράδειγμα από τα πολλά της Επιτροπής Τουρισμού του Καναδά (CTC) που αφορούν επιτυχή προγράμματα στο χώρο του μάρκετινγκ και της διαφήμισης, τα οποία χαρακτηρίζονται όχι μόνο από την εμπλοκή του ιδιωτικού τομέα, αλλά επίσης από την εμπλοκή περιφερειακών και τοπικών τουριστικών συνδέσμων και οργανισμών. Ένας από τους κύριους λόγους για την επιτυχία των προγραμμάτων αυτών είναι ότι τα προβλεπόμενα αποτελέσματα υπολογίζονται προσεκτικά πριν εγκριθούν τα προγράμματα, και έτσι βελτιώνεται η πιθανότητα επιτυχίας.

## 13: ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΗ ΜΕΤΑΓΩΓΙΚΗ ΠΡΟΒΛΕΨΗ

**Τοποθεσία:** ΗΠΑ

**Τομείς:** Έρευνας & Σχεδιασμού  
Μάρκετινγκ & Διαφήμισης  
Τεχνολογικής Καινοτομίας

### Συνεργάτες

#### Δημόσιος Τομέας:

Ομοσπονδιακός Φορέας Αεροπλοΐας (FAA)  
Κέντρο Μετεωρολογίας της Αεροπλοΐας (AWC)  
Κεντρική Μονάδα Μετεωρολογικής Υπηρεσίας (CWSU)

#### Ιδιωτικός Τομέας:

Σύνδεσμος Πιλότων Αεροπορικών Εταιριών (ALPA)  
Σύνδεσμος Ελεγκτών Εναέριας Κυκλοφορίας (NATCA)  
Σύνδεσμος Αερομεταφορών (ATA)  
Μεμονωμένες αεροπορικές εταιρίες των ΗΠΑ

### Πόροι

Δεν εμπλέκονται συγκεκριμένοι οικονομικοί πόροι στο έργο, αλλά όλοι οι συνεργάτες συνεισφέρουν χρόνο και ανθρώπινο δυναμικό.

### Περιγραφή έργου

Το Προϊόν Συνεργατικής Μεταγωγικής Πρόβλεψης (CCFP) αποτελεί μια νέα πρωτοβουλία στις ΗΠΑ που αναπτύχθηκε από μια ομάδα εργασίας που περιλαμβάνει την Ομοσπονδιακή Διαχείριση Αεροπλοΐας (FAA), το Σύνδεσμο Πιλότων Αεροπορικών Εταιριών (ALPA), το Σύνδεσμο Ελεγκτών Εναέριας Κυκλοφορίας (NATCA) και το Σύνδεσμο Αερομεταφορών (ATA) των ΗΠΑ. Η κύρια συνιστώσα του πλάνου έχει να κάνει με το πως διανέμονται οι μετεωρολογικές πληροφορίες και πως διευθετούνται.

Μεταξύ των χαρακτηριστικών του πλάνου είναι η έμφαση στη μεγιστοποίηση της χρήσης του διαθέσιμου εναέριου χώρου, στη θέσπιση προτύπων για τις μετεωρολογικές προγνώσεις, στη βελτίωση επικοινωνίας μεταξύ της FAA και των αεροπορικών εταιριών και στην επέκταση χρήσης του διαδικτύου και άλλων τεχνολογιών ώστε να μειωθούν οι καθυστερήσεις πτήσεων. Τα θέματα κλειδιά του πλάνου είναι η χρήση των προγνώσεων της Εθνικής Μετεωρολογίας σε πραγματικό χρόνο (NWS), οι αεροπορικές εταιρίες και οι ελεγκτές εναέριας κυκλοφορίας, οι οποίοι προηγουμένως χρησιμοποιούσαν διαφορετικές μετεωρολογικές προγνώσεις, και η υιοθέτηση προτύπων τεχνολογίας και βελτιωμένων επικοινωνιών μεταξύ διαφορετικών μερών.

Η διαδικασία CCFP ξεκινάει στο Κέντρο Μετεωρολογίας της Αεροπλοΐας στην πόλη του Κάνσας. Ένας μετεωρολόγος παράγει μια αρχική πρόγνωση για μια μεταγωγική δραστηριότητα. Η πρόβλεψη εξελίσσεται σε τελικό προϊόν μετά από συνεργασία μετεωρολόγων των αεροπορικών εταιριών, των μονάδων του μετεωρολογικού κέντρου της NWS και των ειδικών της FAA και το Κέντρο Διοίκησης του Συστήματος Ελέγχου του Χέρντον, στη Βιρτζίνια.

Η ανταλλαγή πληροφοριών μέσω της αίθουσας συνομιλιών της CCFP στο διαδίκτυο αποτελεί το κλειδί της διαδικασίας. Το κάθε εμπλεκόμενο μέρος έχει πρόσβαση σε όλες τις γνωστές πληροφορίες που αφορούν τις συνθήκες και τα αριθμητικά μοντέλα που επικρατούν ανά οποιαδήποτε στιγμή. Η αίθουσα συνομιλιών παρέχει ένα μέσο συζήτησης για τους συμμετέχοντες, για να συζητούν και να αναλύουν τη διαθέσιμες μετεωρολογικές πληροφορίες.

### Επιτευχθέντα αποτελέσματα

Είναι νωρίς για να κριθεί η επιτυχία του έργου.

### Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν

Δεν έχουν προσδιοριστεί.

## Γνώσεις που αποκομίστηκαν

Η συνεργασία κυβέρνησης / κλάδου βελτιώνει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Αλλά το κρίσιμο σημείο στην επιτυχία της προσέγγισης για τη διαχείριση της εναέριας κυκλοφορίας είναι η συνεχής και ανοικτή επικοινωνία μεταξύ της FAA και των αεροπορικών εταιριών με τους πελάτες της.

## Πειστήρια / Δημοσιότητα

Υπήρξε θετική ανάδραση από τους χρήστες των αεροπορικών εταιριών και η αρχή θα πρέπει να γίνει ευμενώς αποδεκτή από τους επιβάτες των αεροπορικών εταιριών εφόσον η FAA αναφέρει ότι τα σχέδιά της για ανοικτή επικοινωνία με τους επιβάτες μέσω του διαδικτύου θα παρέχουν περισσότερη και καλύτερη πληροφόρηση για την γενική κατάσταση του συστήματος ελέγχου εναέριας κυκλοφορίας.

## Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία

Περιορισμένη προοπτική λόγω της εμπλεκόμενης εξειδίκευσης. Όμως, η προσέγγιση μπορεί να υιοθετηθεί από άλλες χώρες.

## Μέτρηση αποτελεσμάτων

Είναι νωρίς να κριθεί η συνολική επιτυχία του πλάνου, αλλά οι αρχικές ενδείξεις είναι θετικές. Μια προκαταρκτική αναφορά εκτίμησης υπονοεί ότι το 57% των χρηστών των αεροπορικών εταιριών συμφωνεί ότι η CCFP είναι χρήσιμη για λόγους προγραμματισμού και το 71% αναφέρει ότι συχνά είναι ακριβής.

## Σχόλιο

*Αυτός ο τύπος της συνεργατικής μεταγωγικής πρόβλεψης να βελτιώνει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων στη μετεωρολογική πρόβλεψη και οδηγεί στη μείωση των καθυστερήσεων, αναδομήσεων και ακυρώσεων που επηρεάζονται από μεταγωγικά γεγονότα. Από την πλευρά των επιβατών, η CCFP αποτελεί ευχάριστη είδηση, εφόσον θα βελτιώσει τις επικοινωνίες – και πιο σημαντικό, τη ταχύτητα με την οποία μεταδίδονται – ένα από τα κύρια εμπόδια του επιβάτη των αεροπορικών εταιριών σήμερα.*

## 14: ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΛΟΓΙΚΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟ ΔΡΥΜΟ EJIDAL SAN NICOLAS

**Τοποθεσία:** Πόλη του Μεξικό, Μεξικό

**Τομείς:** Οικονομικών & Επενδύσεων  
Ανάπτυξης Κοινοτήτων  
Προστασίας Περιβάλλοντος / Βελτιστοποίησης

### Συνεργάτες

#### Δημόσιος Τομέας:

Ομοσπονδιακή Περιφερειακή Επιτροπή Φυσικών Πόρων  
Ομοσπονδιακό Περιφερειακό Υπουργείο Τουρισμού  
Αυτόνομο Μητροπολιτικό Πανεπιστήμιο (UAM)

#### Ιδιωτικός Τομέας:

Ταμείο Διατήρησης της Φύσης του Μεξικό  
Mexicana (αεροπορική εταιρία)  
Commins Motors  
Motorola  
Balam Consultants

### Πόροι

Το Ταμείο Διατήρησης της Φύσης του Μεξικό δώρισε παραγωγικό κεφάλαιο ύψους US\$45.000 για το έργο, το οποίο δημιουργήθηκε από τη Balam Consultants. Κατά τη διάρκεια του πρώτου έτους πολλοί ιδιωτικοί οργανισμοί υποστήριξαν το έργο παρέχοντας κεφάλαια, εξοπλισμό και ανθρώπινο δυναμικό. Αυτό στην πραγματικότητα διπλασίασε το αρχικό παραγωγικό κεφάλαιο.

Μετά από τρία έτη λειτουργίας, τα εισιτήρια εισόδου και τα εμπορικά έσοδα έλαβαν ένα σημαντικό χαρακτήρα, όχι μόνο για τον ίδιο το δρυμό, αλλά επίσης για τις πέντε κοινότητες που γειτονεύουν και έχουν εμπλακεί σε αυτό το οικολογικό τουριστικό έργο.

### Περιγραφή έργου

Ο απώτερος στόχος του έργου Ejidal San Nicolas ήταν η σύνδεση του οικολογικού τουρισμού με τα πραγματικά έργα συντήρησης και κοινωνικής ανάπτυξης σε ένα από τους πιο πολυπληθείς τόπους του κόσμου, την πόλη του Μεξικό.

Οι κύριοι στόχοι ήταν:

Η αποφυγή της αστικής ανάπτυξης σε δάση και προστατευμένες περιοχές οι οποίες αποτελούν πάνω από 58% της συνολικής περιοχής της πόλης του Μεξικό προς τα νοτιοδυτικά.

- Η εξασφάλιση ότι τα έργα συντήρησης είναι αρκετά σημαντικά για να προσελκύσουν τον οικολογικό τουρισμό – με όρους οικονομικών και κοινωνικών οφελών.
- Η εξουσιοδότηση των τοπικών κοινοτήτων που περιβάλλουν το δρυμό να διαχειριστούν το έργο και να βοηθήσουν στη διασφάλιση των οφελών αυτών, συμπεριλαμβανομένων και θέσεων εργασίας για τους ντόπιους.
- Η δημιουργία πηγών αύξησης εσόδων από επενδύσεις στη συντήρηση από την κυβέρνηση, τον ιδιωτικό τομέα και την κοινότητα μέσω στενής συνεργασίας μεταξύ όλων των τριών τομέων.

Η Balam έχει προηγουμένως εργαστεί σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες οικολογικού τουρισμού στην κοινότητα και έχει προσδιορίσει τις ελκυστικές περιοχές στην πόλη όπου είναι πιθανή η διεξαγωγή του αγωνίσματος ορεινού ποδηλάτου και ορειβασίας. Οι περιοχές αυτές, όμως, δεν χρησιμοποιήθηκαν λόγω της έλλειψης ασφαλείας και οργάνωσης, καθώς και λόγω της σύγκρουσης συμφερόντων στην πιθανή χρήση της γης. Ένα έργο συντήρησης υποβλήθηκε στο Ταμείο της Φύσης του Μεξικό και του παραχωρήθηκε κεφαλαίου. Το έργο εστιάζεται στην οργάνωση και εκπαίδευση και στις ιδιωτικές αθλητικές εταιρίες που ενεπλάκησαν σε γεγονότα μάρκετινγκ και διαφημιστικά γεγονότα ώστε να προσελκύσουν την προσοχή στο έργο.

Το έργο είχε σημαντικά και θετικά αποτελέσματα εφόσον λίγες κοινότητες στο Μεξικό έχουν ωφεληθεί από το τουρισμό μέχρι σήμερα.

## Επιτευχθέντα αποτελέσματα

Όλα τα 2.300 εκτάρια του δρυμού Ejidal San Nicolas συμπεριλήφθηκαν στο οικολογικό τουριστικό σχέδιο. Σήμερα υπάρχουν πάνω από 100 χιλιόμετρα μονοπατιών πολλαπλής χρήσης. Περίπου 30 οικογενειάρχες απασχολούνται άμεσα από το έργο ενώ ή έμμεσες θέσεις εργασίας ανέρχονται στις 40. Δεν επιτρέπεται στην αστική αύξηση πλέον να επεκτείνεται πάνω από περιοχές ψυχαγωγίας. Η εκπαίδευση στην κοινότητα ήταν ευρεία, σε τομείς όπως η συντήρηση στην ασφάλεια, οι πρώτες βοήθειες, η προώθηση του γεγονότος, η διαχείριση, η τοπογράφηση των εδαφών και σε πολλούς άλλους τομείς.

## Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν

- Έλλειψη εσωτερικής οργάνωσης
- Νέοι άνθρωποι τείνουν να αποκλειστούν από την ζωή της κοινότητας και δεν είναι οικείοι με τις περιοχές της πόλης.
- Υπάρχει υψηλό επίπεδο μετοίκησης
- Η στήριξη της Κοινότητας είναι δύσκολο να εδραιωθεί σε περίπτωση που η περιοχή ανήκει σε ιδιωτικό χώρο.
- Διάβρωση του εδάφους σε πολλά επίπεδα και διαμάχες ανάμεσα στους χρήστες.
- Οι ποδηλάτες έχουν καταλάβει τα πάρκα.

Η στρατηγική του Balam προκειμένου να λύσει αυτά τα προβλήματα, είναι κατά πρώτον να προσαρμόσει την εμπλοκή της τοπικής κοινότητας. Για παράδειγμα, τα γεγονότα του Φυσικού τουρισμού περιλαμβάνουν ανθρώπους όλων των ηλικιών, δημιουργούν εργασία και προγράμματα επιτόπιας εκπαίδευσης που επικεντρώνονται σε νέους ανθρώπους και τοπικές επιχειρήσεις αναλαμβάνουν η κάθε μία με την σειρά της τα φυσικά αξιοθέατα έτσι ώστε να εξοικειωθούν με αυτά. Ο Balam & ο IMBA από την ΗΠΑ, οργάνωσαν επίσης ένα διεθνές παζάρι σχετικά με την κατασκευή και επισκευή.

## Γνώσεις που αποκομίστηκαν

- Οι τοπικές Οργανώσεις πρέπει να εμπλέκονται εφόσον δημιουργούνται τοπικές εργασίες.
- Προσπάθειες για βελτίωση που πρέπει να τονίσουν τα τοπικά θέματα και όχι τα ολικά ζητήματα.
- Είναι καλύτερα για την Κοινότητα να μάθει από τα δικά της λάθη από τα να βασίζεται στην συμβουλή ακριβοπληρωμένων εμπειρων συμβούλων.

## Πειστήρια / Δημοσιότητα

- Καλή κάλυψη των Μ.Μ.Ε. για το έργο.
- Το website [www.planeta.com](http://www.planeta.com) παρέχει κάλυψη της προόδου από το εξωτερικό εδώ και 3 χρόνια.

## Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία

Οι Κοινότητες τείνουν να μιμηθούν αυτά με τα οποία δουλεύουν, έτσι ώστε το έργο να έχει την δυνατότητα μιας καλής ενδεχόμενης μεταφοράς, ιδίως στις αστικές περιοχές. Κατά την διάρκεια των τελευταίων χρόνων πολλές Κοινότητες έχουν επισκεφτεί το έργο, έτσι ώστε να μάθουν από αυτό.

## Μέτρηση αποτελεσμάτων

- Υπάρχουν περίπου 1000 επισκέπτες την βδομάδα σε αυτήν την περιοχή του πάρκου σε σύγκριση με λιγότερο από 100 πριν από την έναρξη του έργου.
- Τα χρήματα που κερδήθηκαν έχουν ξαναεπενδυθεί. Ένα παράδειγμα είναι ότι μπορούν να πληρώσουν τους μισθούς 30 Δασοφυλάκων πλήρους απασχόλησης.
- Πολλά άλλα σχέδια έχουν ξεκινήσει - φάρμα ψαριών, νοσοκομείο για δέντρα, φάρμα για ελάφια και παραγωγή λαχανικών ανάμεσα σε άλλα.

## Σχόλιο

Ακόμα 3 γειτονικές πόλεις έχουν ξεκινήσει νέα σχέδια σύμφωνα με την στρατηγική του Balam, το οποίο σημαίνει ότι περίπου 10000 εκτάρια γης στο Μεξικό είναι τώρα αφοσιωμένα στον φυσιολατρικό τουρισμό. Ανάμεσα στ'άλλα, το παράδειγμα της Κοινότητας του Ajusco έχει αναφερθεί ως το πιο πετυχημένο έργο. Balam, η Κοινότητα του Ajusco και το San Nicolas έχουν εμπλακεί σε διεθνείς ανταλλαγές με διαφορετικά ορειβατικά προγράμματα και άλλες μη κυβερνητικές οργανώσεις.

**15: CO – OP ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ**

**Τοποθεσία:** Τέξας, ΗΠΑ  
**Τομείς:** Μάρκετινγκ & Διαφήμισης

**Συνεργάτες**

**Δημόσιος Τομέας :**  
 Τομέας Οικονομικής Ανάπτυξης του Τέξας – Τουρισμός (TOAT – ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ)  
 Σύμβαση της Bandera & Γραφείο Επισκεπτών

**Ιδιωτικός Τομέας:**  
 La Quinta  
 Schlitterbahn Water Park

**Πόροι**

Κάθε διαφημιστής πληρώνει ένα μειωμένο ποσό για τις διαφημίσεις με επιδοτούμενο ισολογισμό από τον Τομέα Οικονομικής Ανάπτυξης του Τέξας – Τουρισμός (TOAT – ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ)

**Περιγραφή έργου**

Το πρόγραμμα ξεκίνησε σαν ένα μέσο παροχής μίας πιο κατανοητής άποψης της πόλης του Τέξας όσον αφορά την διαφήμιση, χωρίς να χρειάζεται να διαφημίσει ξεχωριστά μόνο μία εταιρεία, θέρετρο, κ.λ.π. Οι διαφημιστές διαλέγουν με ποιους άλλους συνεργάτες θέλουν να διαφημιστούν μαζί και έτσι η διαφήμιση αφορά συχνά ένα συγκεκριμένο χώρο της πόλης – αλλά συνδυάζοντας τα πάντα : ξενοδοχεία, αξιοθέατα, κ.λ.π. Η ομάδα γενικώς αποτελείται από 6 διαφημιστές.

Έχοντας ξεκινήσει από τον Σεπτέμβριο 1999, το πρόγραμμα θα εξακολουθήσει να ισχύει για όσο καιρό υπάρχει ενδιαφέρον . Υπάρχει ένας μέσος αριθμός 15 διαφημίσεων τον μήνα.

**Επιτευχθέντα αποτελέσματα**

Οι συνεργάτες θέλουν το πρόγραμμα γιατί παρέχει αξία. Έτσι το ενδιαφέρον κρατήθηκε σε υψηλό επίπεδο με περίπου 15 συνδυασμένες διαφημίσεις τον μήνα να έχουν πραγματοποιηθεί.

**Γνώσεις που αποκομίστηκαν**

Η τέχνη της συνεργασίας – το να είσαι ικανός να βοηθήσεις να βρεθούν συνεργάτες για τις περιοχές που θέλουν πραγματικά διαφήμιση.

**Πειστήρια / Δημοσιότητα**

Καμία συγκεκριμένη

**Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία**

Εύκολη μεταφορά σε άλλες περιοχές, αλλά η επιδότηση είναι αρκετά δύσκολη σε μερικές περιοχές.

## Μέτρηση αποτελεσμάτων

Πολλές πηγές που εντοπίστηκαν :

- τηλεφωνήματα σε αριθμούς δωρεάν κλήσεων (800)
- επισκέψεις σε καταγεγραμμένα sites
- Οι μετρήσεις για την πληροφόρηση διεξήχθησαν από ιδιωτική εταιρεία έρευνας

## Σχόλιο

*Το σχέδιο είναι απλό , αλλά σημαντικό στο γεγονός ότι βοηθάει στην εξάπλωση της τουριστικής βιομηχανίας αφού συχνά υπάρχει ανικανότητα στο να προωθούνται δολάρια μέσω της κοινής διαφήμισης, άρα το να καταφέρνεις όλο και περισσότερα δημιουργεί δραστικά αποτελέσματα.*

## 16: ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΩΝ

**Τοποθεσία:** Vancouver & Victoria, British Columbia, Καναδάς

**Τομείς:** Έρευνα & Σχεδιασμός  
Μάρκετινγκ & Διαφήμισης  
Τεχνικής Καινοτομίας

### Συνεργάτες

**Δημόσιος Τομέας:**

Tourism British Columbia

**Δημόσιος – Ιδιωτικός Τομέας:**

Επιτροπή του Τουρισμού του Καναδά

**Ιδιωτικός Τομέας:**

Tourism Victoria

Tourism Vancouver

42 επιχειρηματίες ιδιωτικών καταλυμάτων

### Πόροι

\$28,900 (C \$ 1,50 - US \$1) που έχει μοιραστεί ανάμεσα στους βασικούς συνεργάτες

### Περιγραφή έργου

Ο Οργανισμός Επισκεπτών του Whistler ανέπτυξε ένα τοπικό πρόγραμμα για τις περιοχές με καταλύματα και σύστημα management το οποίο, όπως αποφασίστηκε, άξιζε να επεκταθεί και σε άλλες περιοχές. Το Vancouver και η Victoria δεν μπόρεσαν να αντισταθούν στην πρόκληση.

Η ορθολογική βάση ήταν να δημιουργηθούν πιο λεπτομερειακά στοιχεία όσον αφορά τα καταλύματα ώστε να βελτιωθεί η ανταγωνιστικότητα των μεμονωμένων ξενοδοχείων / μοτέλς, καθώς και οι περιοχές προορισμού. Αναγνωρίστηκε επίσης ότι, στο σύνολό τους, αυτές οι πληροφορίες μπορούσαν να βοηθήσουν στην ανάπτυξη της αποτελεσματικότητας των πρωτοβουλιών που αφορούν την ανάπτυξη και το Μάρκετινγκ.

Οι βασικοί στόχοι ήταν :

- Σχεδιασμός και έλεγχος της τοπικής περιοχής με ένα πρωτότυπο σύστημα περισυλλογής στοιχείων.
- Εδραίωση ενός συνεχούς συστήματος περισυλλογής στοιχείων.
- Εξάπλωση του συστήματος σε ένα δίκτυο τοπικής περιοχής

Το σχέδιο επρόκειτο να κρατήσει 2 χρόνια. Η έρευνα του Vancouver άρχισε στις αρχές του 1999 και η έρευνα της Victoria άρχισε τον Ιανουάριο του 2000. Το πρόγραμμα περιλάμβανε μερικές εκατοντάδες ιδιοκτησίες και από τις 2 πόλεις.

### Επιτευχθέντα αποτελέσματα

Αναμενόμενα :

Όταν οι πληροφορίες συλλεχθούν και αναλυθούν σωστά σε τακτική βάση, τότε θα είναι δυνατόν να τοποθετηθούν οι πληροφορίες που έχουν δοθεί από τα μεμονωμένα ξενοδοχεία / μοτέλς σε συγκεκριμένους σκοπούς :

- Ανάπτυξη πιο αποτελεσματικών πρωτοβουλιών στο Μάρκετινγκ μέσω πιο λεπτομερών και ακριβέστερων στοιχείων για την αγορά.
- Βελτίωση της εκτίμησης της ανάπτυξης και των πρωτοβουλιών Μάρκετινγκ.
- Δημιουργία μιας καλύτερης κατανόησης της απόδοσης των καταλυμάτων σχετικά με το σύνολο της αγοράς
- Δημιουργία ευκαιριών για πιο αποτελεσματικό πακετάρισμα με τους εταίρους της τουριστικής βιομηχανίας

### Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν

Κανένα συγκεκριμένο

### Γνώσεις που αποκομίστηκαν

Η έρευνα βασίστηκε σε μία πετυχημένη έρευνα ίδιου τύπου που έγινε από τον Οργανισμό Ξενοδοχείων του Whistler σε περίοδο 12 χρόνων.

### Πειστήρια / Δημοσιότητα

Καμία μέχρι τώρα

### Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία

Πιθανή επέκταση και σε άλλες πόλεις

### Μέτρηση αποτελεσμάτων

- επίπεδο συμμετοχής
- αριθμός συμμετεχόντων Ξενοδοχείων
- επέκταση και ποιότητα περισυλλογής στοιχείων
- βιωσιμότητα - συνέχιση της συμμετοχής
- Αυτοχρηματοδότηση της λειτουργικής φάσης μετατροπής

### Σχόλιο

Αυτού του είδους συστήματα συλλογής στοιχείων είναι σημαντικά – για όλους τους τομείς της βιομηχανίας ταξιδιών και τουρισμού και όχι μόνο απλά για τα ξενοδοχειακά καταλύματα – αφού παρέχουν ζωτικές στατιστικές για την υιοθέτηση των TSAs (Tourism Satellite Accounts / Δορυφόροι Λογαριασμοί Τουρισμού) σε περιφερειακά / τοπικά / κοινοτικά επίπεδα όπως επίσης και στους εθνικούς TSAs. Με την αναπτυσσόμενη αποκεντροποίηση των πολιτικών συστημάτων σε όλο τον κόσμο, αναμένεται να αναπτυχθεί το ενδιαφέρον για συνεισφορά στον τουρισμό στις περιφερειακές, τοπικές και αστικές οικονομίες. Μία παρόμοια περίπτωση είναι το No 61 της έρευνας που έχει γίνει και αφορά την επίδραση του τουρισμού στην Μάλτα.

## 17: ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΠΡΩΘΗΣΗΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

**Τοποθεσία :** Μεξικό

**Τομείς :** Μάρκετινγκ & Διαφήμισης

### Συνεργάτες

**Δημόσιος Τομέας:**

Υπουργείο Τουρισμού  
Ομοσπονδιακές, τοπικές & δημοτικές κυβερνήσεις

**Ιδιωτικός Τομέας:**

Παραγωγοί Τουριστικών Υπηρεσιών

### Πόροι

Όλοι οι συνεργάτες εμπλέκονται στην χρηματοδότηση προώθησης του τουρισμού, αλλά το Υπουργείο Τουρισμού έχει την πλειοψηφία των μετοχών στο Συμβούλιο Προώθησης του Τουρισμού στο Μεξικό.

### Περιγραφή έργου

Ακολουθώντας το παράδειγμα πολλών άλλων χωρών, η μεξικάνικη κυβέρνηση δημιούργησε ένα Συμβούλιο Προώθησης Τουρισμού του Μεξικού, που είναι συνεργασία Δημοσίου – Ιδιωτικού τομέα μαζί με το Υπουργείο Τουρισμού – που έχει την πλειοψηφία των μετοχών – τοπικές και δημοτικές τουριστικές αρχές και την βιομηχανία ταξιδιών και τουρισμού. Είναι ένα αυτόνομο σώμα που ελέγχει τον δικό του προϋπολογισμό P533,7 χιλιάδες (P9,46 - \$1) το 2000 – που χρηματοδοτήθηκε από άλλους συνεργάτες.

Από τον τελικό προϋπολογισμό, το 71,3 % δαπανήθηκε σε διαφημιστικές καμπάνιες, δημόσιες σχέσεις, άμεσο μάρκετινγκ και συμμετοχή σε εθνικά και διεθνή τουριστικά γεγονότα. Το Συμβούλιο υιοθετεί μία καμπάνια μάρκετινγκ και διαφήμισης, η οποία μετά υποβάλλεται για έγκριση από τους συνεργάτες.

Το Συμβούλιο είναι υπεύθυνο για 15 μεξικάνικα τουριστικά γραφεία στο εξωτερικό. Οι στόχοι του είναι να αυξήσει την παρουσία της μάρκας « Μεξικό » σε όλες τις καμπάνιες που έχουν σχέση με τα τουριστικά προϊόντα και αξιοθέατα της χώρας, και να εξασφαλίσει ποιοτικά πρότυπα στα τουριστικά προϊόντα και υπηρεσίες του Μεξικό. Ο ρόλος του Συμβουλίου είναι επίσης να εξασφαλίσει ότι οι προσπάθειες για προώθηση των διαφορετικών παικτών της τουριστικής βιομηχανίας αυξάνονται και ότι εμπλέκονται στον σχεδιασμό, την εκτέλεση και την αποτίμηση των τουριστικών δραστηριοτήτων προώθησης.

### Επιτευχθέντα αποτελέσματα

Η αυξημένη προώθηση και διαφήμιση οδήγησαν σε μία άνοδο των τουριστικών αφίξεων και των διεθνών τουριστικών αποδείξεων. Εξίσου σημαντική είναι και η εμπλοκή διαφορετικών περιοχών της χώρας που οδήγησε σε μία πιο ισορροπημένη εξάπλωση των οφελειών του τουρισμού.

### Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν

Κανένα συγκεκριμένο

### Γνώσεις που αποκομίστηκαν

Η συνεργασία Ιδιωτικού – Δημοσίου τομέα συνεισφέρει όχι μόνο στην αύξηση πόρων για διαφήμιση και μάρκετινγκ, αλλά επίσης σε μία πιο αποτελεσματική επέκταση των πόρων που έχουν ήδη καταναλωθεί.

### Πειστήρια / Δημοσιότητα

Καμία συγκεκριμένη

## Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία

Πιθανή δυνατή μεταφορά. Το Μεξικό από μόνο του δημιούργησε το δικό του Συμβούλιο προώθησης του Τουρισμού σε Ιδιωτικό – Δημόσιο τομέα με παρόμοια παραδείγματα σε άλλες χώρες.

## Μέτρηση αποτελεσμάτων

Αυξημένη έκθεση της μάρκας «Μεξικό» στα Μ.Μ.Ε. σε όλο τον κόσμο.

## Σχόλιο

Μέχρι το 1990, η απόφαση να γίνει μία εθνική, τοπική ή δημοτική διαφημιστική καμπάνια στο Μεξικό έπρεπε να ληφθεί με συγκεντρωτικό τρόπο από τις ομοσπονδιακές αρχές του Τουρισμού στην πόλη του Μεξικό. Αλλά από τότε που ξεκίνησε η αποκέντρωση στις αρχές του 1990, η συσσώρευση μικτών κεφαλαίων για την προώθηση του τουρισμού έχει όχι μόνο εφαρμοστεί σε διεθνείς καμπάνιες, αλλά επίσης σε περιφερειακές / τοπικές καμπάνιες, όπως στην Baja California. Υπάρχουν σαφείς αυστηρές κατευθυντήριες γραμμές στο για το πως πρέπει να ξοδεύονται οι μικτοί πόροι από δημόσιο-ιδιωτικό τομέα για την προώθηση του τουρισμού. Στην περίπτωση της Baja California, στο 95% των πόρων συνεισέφεραν διαφορετικοί συνεργάτες, σχεδιάστηκε αποκλειστικά για προωθήσεις, διαφημίσεις και δημόσιες σχέσεις – σε εγχώριο και διεθνές επίπεδο.

## 18: ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΓΙΑ ΚΡΟΥΑΖΙΕΡΕΣ, ΓΡΕΝΑΔΑ

**Τοποθεσία :** St George's , Γρενάδα, Καραϊβική

**Τομείς :** Έρευνα & Σχεδιασμός  
Ανάπτυξη Προϊόντων

### Συνεργάτες

**Δημόσιος Τομέας:**  
Υπουργείο Τουρισμού

**Δημόσιος – Ιδιωτικός Τομέας:**  
Συμβούλιο Τουρισμού της Γρενάδα

**Ιδιωτικός Τομέας:**  
Ναυτιλιακοί Πράκτορες  
Tour Operators  
Συνεταιρισμοί Ταξί

### Πόροι

Κανένας οικονομικός πόρος δεν εμπλέκεται στην ανάπτυξη της πολιτικής τουρισμού για κρουαζιέρα, αλλά όλοι οι μέτοχοι αφιέρωσαν χρόνο για συναντήσεις και συζητήσεις στο προσχέδιο της πολιτικής.

### Περιγραφή έργου

Υπήρχε ένα γενικό συναίσθημα μέσα στην βιομηχανία του τουρισμού της Γρενάδα, όπως επίσης και μέσα στην κυβέρνηση, ότι στους επιβάτες των κρουαζιερόπλοιων που έκαναν σύντομες παραμονές στην Γρενάδα, δεν τους προσφέρονταν οι κατάλληλες υπηρεσίες από την υπάρχουσα τουριστική βιομηχανία. Κάθε μία από τις εταιρείες που εμπλεκόνταν στην διαχείριση των επιβατών σε κρουαζιέρες – είτε εάν οι tour operators προσέφεραν εκδρομές σε νησιά, ή ξενοδοχεία, οδηγούς ταξί, κ.λ.π. – επικεντρώνονταν στο δικό τους ενδιαφέρον εις βάρος του συμφέροντος της τουριστικής βιομηχανίας, επί συνόλου.

Επιπλέον, δημιουργήθηκε η αίσθηση ότι υπήρχαν ευκαιρίες, σαν αποτέλεσμα των κερδών από τις κρουαζιέρες στα νησιά, που δεν εκτιμήθηκαν σωστά από τον αντίστοιχο τομέα.

Για τον λόγο αυτό αποφασίστηκε να δημιουργηθεί μία πολιτική που θα χρησίμευε ως οδηγός για όλους τους τουριστικούς παράγοντες προκειμένου να βελτιώσουν τις υπηρεσίες τους και να προσφέρουν ανέσεις στους επιβάτες των κρουαζιερόπλοιων και ως εκ τούτου να επαυξήσουν την ικανοποίηση του επισκέπτη και με την ελπίδα, να παράγουν ανοδική δουλειά. Η πολιτική ήταν μία κοινή προσπάθεια από όλους τους συνεργάτες.

### Επιτευχθέντα αποτελέσματα

Μία περιοχή κλειδί για την έντονη βελτίωση της πολιτικής ήταν τα τοπικά μέσα μεταφοράς. Αν και είναι ακόμα πολύ νωρίς να κρίνουμε την επιτυχία της πολιτικής αυτής, ένας από τους ναυτιλιακούς πράκτορες ήδη έκανε αίτηση στο Υπουργείο Τουρισμού για κάνει εισαγωγή πολυτελών αυτοκινήτων για την υπηρεσία του τομέα του. Επιπλέον, το Υπουργείο Τουρισμού ανέπτυξε μία λίστα από κριτήρια που πρέπει να έχουν οι οδηγοί ταξί, και αυτή στάλθηκε σε όλες τις οργανώσεις ταξί.

### Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν

Κανένα συγκεκριμένο

### Γνώσεις που αποκομίστηκαν

Προκειμένου να αναπτύξουμε στρατηγικά την πολιτική τουρισμού για κρουαζιέρες, ο δημόσιος και ο ιδιωτικός τομέας, σαν δικαιούχοι, πρέπει να εμπλακούν. Αυτή η δέσμευση εξασφαλίζει ότι ο τομέας προωθείται σαν ένα συνεκτικό προϊόν.

### Πειστήρια / Δημοσιότητα

Η καλύτερη βεβαίωση ήταν η αποδοχή της πολιτικής από τους μετόχους και από τον Ιδιωτικό και από τον Δημόσιο τομέα.

### Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία

Η πολιτική μπορεί να υιοθετηθεί και να χρησιμοποιηθεί σαν οδηγός από τον νησί του προορισμού που βασίζεται αυστηρά στον τουρισμό, και ιδιαίτερα από τις κρουαζιέρες.

### Μέτρηση αποτελεσμάτων

Επειδή η πολιτική αναπτύχθηκε μόνο στο πρώτο μισό του 2000 , είναι πολύ νωρίς για να κρίνουμε τα αποτελέσματα. Παρόλο αυτά, η ερχόμενη χειμερινή περίοδος θα δώσει μία καλύτερη ένδειξη όσον αφορά την επίδραση της εφαρμογής αυτής της πολιτικής.

### Σχόλιο

*Όπως και η περίπτωση No 46 – Boosting Barcelona's Cruise Business – αυτό το παράδειγμα μας δείχνει την σημασία όλων των διαφορετικών ενδιαφερομένων που εμπλέκονται στο να παίρνουν αποφάσεις, ή να κάνουν σχέδια, ότι δηλαδή επιδρούν σε όλη την τουριστική βιομηχανία ενός προορισμού, την τοπική κοινότητα και τις τοπικές αρχές. Τα νησιά είναι ιδιαίτερα τρωτά όσον αφορά τις κρουαζιέρες αφού, εάν η τουριστική βιομηχανία τους δεν είναι σωστά οργανωμένη, όλα τα κέρδη μπορεί να πάνε στα πρακτορεία που πραγματοποιούν τις κρουαζιέρες, χωρίς οι επιβάτες να ξοδέψουν τίποτα για τον προορισμό τους ή για το λιμάνι προσεγγίσεως.*

## 19: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΠΟΤΑΜΟΥ CARIBE- ΠΑΡΑΛΙΑ ΤΗΣ ΠΕΡΙΟΧΗΣ MEDINA

**Τοποθεσία :** Caribe Ποταμός, Sucre State, Βενεζουέλα

**Τομείς :** Ανάπτυξη Υποδομής  
Ανάπτυξη κοινότητας  
Προστασία του Περιβάλλοντος / Βελτίωση  
Καινοτομία προϊόντων / Διαφοροποίηση  
Μάρκετινγκ & Διαφήμισης

### Συνεργάτες

#### Δημόσιος τομέας:

Εταιρεία Τουρισμού της Βενεζουέλα  
Υπουργείο Αστικής Ανάπτυξης & Περιβάλλοντος  
Γραφείο Δημάρχου της πόλης Arismendi

#### Ιδιωτικός τομέας:

Parla Project Foundation (CORPOMEDINA)  
Σταθμοί βενζίνης της Βενεζουέλα

### Πόροι

Οι διαφορετικοί συνεργάτες συνεισέφεραν με εργατικό δυναμικό και υπήρχε τεχνική υποστήριξη από τον Ιδιωτικό τομέα και το Γραφείο του Δημάρχου της πόλης Arismendi.

### Περιγραφή έργου

Το πρόγραμμα ξεκίνησε μερικά χρόνια πριν σε απάντηση υποθέσεων ότι μια μη ορθολογική ανάπτυξη απειλούσε την περιοχή. Οι αρχές που ήταν υπεύθυνες για τον τουρισμό και το περιβάλλον, ένωσαν τις δυνάμεις τους και ανέπτυξαν μια στρατηγική προκειμένου να ρυθμίσουν και να διαχειριστούν καλύτερα την ανάπτυξη του τουρισμού, η οποία αργότερα έγινε δημοτικός νόμος.

Ο βασικός στόχος του έργου, ο οποίος αναπτύχθηκε σε συνεργασία με τα τοπικά ταξιδιωτικά και τουριστικά γραφεία και άλλους ενδιαφερομένους, ήταν να αναπτυχθεί μία στρατηγική για μελλοντική ανάπτυξη ενός οργανωμένου τουρισμού στην περιοχή. Η ανάπτυξη του τουρισμού έπρεπε να γίνει σε φάσεις έτσι ώστε να εξασφαλιστεί βιωσιμότητα – και, φυσικά, να μπορούσε να εγγυηθεί για οικονομικά και κοινωνικά οφέλη για την τοπική κοινότητα.

Αν και η στρατηγική ήταν μακροχρόνια, θεωρήθηκε σημαντική με αποτέλεσμα τα οφέλη να αναμένονται σε σύντομο χρονικό διάστημα, προκειμένου να συνεχιστεί η κινητοποίηση των ανθρώπων στην συνεισφορά της ανάπτυξης του τουρισμού τους.

Κύριος στόχος της στρατηγικής ήταν να επαυξήσει τα περιβαλλοντικά αξιοθέατα της περιοχής και να αναπτύξει καινούργιες δραστηριότητες.

### Επιτευχθέντα αποτελέσματα

- Βελτίωση του φυσικού περιβάλλοντος
- Αύξηση της συμμετοχής των ντόπιων της περιοχής στον τουρισμό, μαζί με την δημιουργία νέων θέσεων εργασίας
- Βελτίωση της ποιότητας ζωής των ντόπιων και της ποιότητας της εκπαίδευσης, σαν αποτέλεσμα των νέων εκπαιδευτικών και παιδαγωγικών προγραμμάτων.
- Αύξηση του μάρκετινγκ & διαφήμισης που αφορούν τα αξιοθέατα της περιοχής και το τουριστικό προϊόν.
- Ανάπτυξη νέων, συμπληρωματικών δραστηριοτήτων τουρισμού.

### Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν

Η στρατηγική δεν ήταν αρχικά πλήρως αποδεκτή από τους λιγότερο μορφωμένους ντόπιους της περιοχής, αλλά η αντίδρασή τους ήταν πολύ μικρή και για λίγο χρονικό διάστημα.

### Γνώσεις που αποκομίστηκαν

Κοινοπραξίες που είναι επαρκώς συντονισμένες μπορούν να παράγουν σημαντικά οφέλη σε όλους τους ενδιαφερομένους και από όλες τις απόψεις, ενισχύοντας έτσι την τουριστική ανάπτυξη της περιοχής.

### Πειστήρια / Δημοσιότητα

Καμία συγκεκριμένη

### Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία

Η εμπειρία μπορεί εύκολα να αντιγραφεί σε όλες τις περιοχές της Λατινικής Αμερικής, ή τον υπόλοιπο κόσμο, όπου υπάρχουν αντίστοιχες δυνατότητες και χαρακτηριστικά.

### Μέτρηση αποτελεσμάτων

Κάθε ένας από τους συμμετέχοντες σε τοπικό επίπεδο έχει τώρα τον ρόλο του προστάτη της περιοχής, σε συνεργασία με το Γραφείο του Δημάρχου και το Υπουργείο Περιβάλλοντος.

### Σχόλιο

*Οι κύριες προτεραιότητες αυτής της στρατηγικής ανάπτυξης του τουρισμού φαίνεται να είναι καλά μελετημένες. Παρά ταύτα, περισσότερη προσοχή ίσως να χρειάζεται προκειμένου να προσελκύσουν νέες επενδύσεις από τον ιδιωτικό τομέα οι οποίες ενθαρρύνουν τον σωστό τύπο ανάπτυξης του τουρισμού στο μέλλον και εξασφαλίζουν ότι τα όρια ικανότητας είναι σαφώς προσδιορισμένα και σεβαστά. Εάν οι tour operators και οι αεροπορικές εταιρίες δεν ελέγχονται προσεκτικά, ο οργανωμένος τουρισμός μπορεί γρήγορα να καταδυναστεύει ένα προορισμό – όπως πολλοί έμαθαν εκ των υστέρων με το σχετικό κόστος.*

## 20: GRAND ANSE SPICE & CRAFT MARKET

**Τοποθεσία:** St George's, Γρενάδα, Καραϊβική

**Τομείς :** Βελτίωση της υποδομής  
Ανάπτυξη της Κοινότητας  
Καινοτομία προϊόντων  
Μάρκετινγκ & Διαφήμισης

### Συνεργάτες

**Δημόσιος τομέας:**

Συμβούλιο Τουρισμού της Γρενάδα  
Κυβέρνηση της Γρενάδα

**Ιδιωτικός τομέας:**

Σύνδεσμος Πωλητών  
Tour operators

### Πόροι

Η οικονομική βοήθεια από την Καναδική κυβέρνηση μέσω ενός Small Project Implementation Programme (Μ.Π.Ε.Ε. – SPIF) – ένα πρόγραμμα που χρησιμοποιήθηκε από το Καναδικό Διεθνές Πρακτορείο Ανάπτυξης για την εφαρμογή των σχεδίων αρωγής σε ανεπτυγσόμενες χώρες.

### Περιγραφή έργου

Με την ανάπτυξη του τουρισμού στην Γρενάδα, ιδιαίτερα του τουρισμού για κρουαζιέρες, πολλοί πωλητές συγκεντρώνονταν στην κύρια παραλία – παραλία Grand Anse – για να παρουσιάσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους. Ο σφοδρός ανταγωνισμός ανάμεσα στους πωλητές ίδιων προϊόντων είχε ως αποτέλεσμα την παρενόχληση των τουριστών, ιδιαίτερα εκείνων που έκαναν ηλιοθεραπεία ή κάθονταν κατά μήκος της παραλίας.

Σκοπός της πρωτοβουλίας αυτής ήταν να κινητοποιήσουν όλους τους πωλητές στο G.A.S. & Craft Market και να διαφημίσουν την ύπαρξή τους, ώστε να ενθαρρύνουν τους τουρίστες να αγοράσουν από εκεί.

### Επιτευχθέντα αποτελέσματα

Η πρωτοβουλία ήταν πολύ πετυχημένη. Οι πωλητές παρουσιάζουν τα προϊόντα τους με επαγγελματικό τρόπο και τώρα βλέπουν τον εαυτό τους σαν μικρούς επιχειρηματίες. Ψάχνουν επίσης να διαφοροποιήσουν την γκάμα των προϊόντων που προσφέρουν.

Η παρενόχληση των τουριστών έχει μειωθεί κατά πολύ και έχουν αυξηθεί οι tour operators που περιλαμβάνουν επισκέψεις σε αγορές, γεγονός που κινητοποίησε τους πωλητές και αύξησε τις πωλήσεις.

### Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν

Η αρχική άρνηση των πωλητών να αλλάξουν τον τρόπο πώλησης των προϊόντων τους και να συμφωνήσουν να πάρουν ενεργό μέρος στην αγορά.

### Γνώσεις που αποκομίστηκαν

Αποτελεσματική συνεργασία ανάμεσα στα μέλη από διάφορους βιομηχανικούς συνδέσμους και τομείς που ήταν κρίσιμη για την επιτυχία αυτού του προγράμματος.

### Πειστήρια / Δημοσιότητα

Καμία συγκεκριμένη, αν και τα νέα για πρωτοβουλίες εξαπλώνονται γρήγορα στους tour operators που τώρα περιλαμβάνουν την αγορά στις τοπικές περιηγήσεις τους.

## Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία

Παρόμοιες, αλλά μικρότερες εγκαταστάσεις έχουν μελετηθεί για άλλες περιοχές κατά μήκος του νησιού της Γρενάδα και θα ήταν εύκολο να υιοθετηθεί η κεντρική ιδέα για τις περισσότερες χώρες, είτε είναι ανεπτυγμένες είτε όχι.

## Μέτρηση αποτελεσμάτων

Η θέληση των τοπικών πωλητών να προχωρήσουν στην αγορά, παρόλη την αρχική τους αντίδραση, είναι μία σημαντική ένδειξη της επιτυχίας της πρωτοβουλίας, όσον αφορά το buy - in των tour operators.

## Σχόλιο

*Αυτή η χαμηλού κόστους πρωτοβουλία ήταν εύκολη στην εφαρμογή της και είναι ακόμη πιο απλή – για να μην αναφέρουμε το χαμηλό κόστος – για την προώθηση. Παρόλα αυτά, είχε, και είναι πολύ πιθανόν να συνεχίσει να έχει, μια μεγάλη θετική επίδραση στην εμπειρία των τουριστών στην Γρενάδα στην παραλία της Grand Anse, καθώς επίσης και στην αύξηση των πωλήσεων των τοπικών πωλητών. Αυτό θα επιφέρει επιπρόσθετο εισόδημα για τους ντόπιους και περισσότερες ευκαιρίες για αμοιβώμενη εργασία. Είναι κρίμα που μερικές από τις πιο φημισμένες παραλίες της Μεσογείου - όπως για παράδειγμα εκείνες γύρω από το St Tropez στην Γαλλία - δεν μπορούν να πάρουν μαθήματα από την εμπειρία της Γρενάδα και να ενθαρρύνουν τους πωλητές της παραλίας να μεταφερθούν σε πιο κεντρική περιοχή. Ίσως και αυτοί να δεχτούν πιο θερμή υποδοχή από τους τουρίστες.*

## 21: ΚΑΜΠΑΝΙΑ ΜΕΓΑΛΩΝ ΓΕΓΟΝΟΤΩΝ

**Τοποθεσία:** Νότια Ντακότα, ΗΠΑ

**Τομείς:** Καινοτομία προϊόντων  
Μάρκετινγκ & Διαφήμισης

### Συνεργάτες

**Δημόσιος Τομέας:**

Τμήμα Τουρισμού  
Τμήμα Εκπαίδευσης  
Συμβούλιο Καλών Τεχνών της Νότιας Ντακότα

**Δημόσιος – Ιδιωτικός Τομέας:**

Εμπορικό Επιμελητήριο  
Τοπικά κολέγια & Πανεπιστήμια

**Ιδιωτικός Τομέας:**

Ντόπιοι εθελοντές  
Ιστορικές & στρατιωτικές οργανώσεις

### Πόροι

Οικονομική υποστήριξη για τα γεγονότα, και ιδιαίτερα για την προώθησή τους, εξασφαλίστηκε από το Τμήμα Τουρισμού της Νότιας Ντακότα. Το οικονομικό έτος 2000, θα ξοδευτούν \$ 100,000 για διαφημίσεις σε περιοδικά και εφημερίδες, στο ραδιόφωνο, σε ταχυδρομείο και στο Internet.

Το Τμήμα Τουρισμού παρέχει επίσης τεχνική υποστήριξη για τον σχεδιασμό και την εκτύπωση φυλλαδίων, posters και διαφημίσεων.

### Περιγραφή έργου

Τα μεγάλα γεγονότα της καμπάνιας της Νότιας Ντακότα προσδιορίζουν γεγονότα που έγιναν σε όλη την περιοχή και που έχουν επέκταση και ειδική δυναμική προώθησης. Η καμπάνια, που έχει την υποστήριξη προώθησης του Τμήματος Τουρισμού, έχει σχεδιαστεί ώστε να παρέχει συμπληρωματική προσοχή σε αυτά τα γεγονότα και να αυξήσει την παρακολούθηση. Πολλά από τα γεγονότα έχουν γίνει σε αστικές περιοχές, όπου οι επιπλέον προωθήσεις και ο αυξημένος αριθμός επισκέψεων έχει σημαντικό αντίκτυπο στην τοπική οικονομία.

Γεγονότα στην καμπάνια επιλέγονται κάθε χρόνο με βάση την δυνατότητα προώθησης και την ικανότητά τους να αναπτύσσονται ή να δίνουν κατάλυμα σε περισσότερους επισκέπτες.

Στο προσωπικό του Τμήματος Τουρισμού έχουν ανατεθεί κάποια ιδιαίτερα γεγονότα. Οι αρχηγοί του προσωπικού καλούν το αντιπροσωπευτικό άτομο για το γεγονός που θέλουν, εξηγούν ότι το τμήμα θα ήθελε να συμπεριλάβει την περίπτωση τους στην καμπάνια του τμήματος και προσφέρονται να κάνουν μία επικοινωνιακή συνάντηση εάν αυτοί που θα σχεδιάσουν το γεγονός είναι ανοιχτοί σε προτάσεις. Μετά την συζήτηση αυτή, οι αρχηγοί του προσωπικού αναπτύσσουν ένα πλάνο, χρονικά όρια και προϋπολογισμό για το γεγονός.

Κάποια από τα γεγονότα λαμβάνουν βοήθεια μέχρι 3 χρόνια. Ο σκοπός και το μέγεθος του κάθε γεγονότος διαφέρει ανάλογα με τους στόχους της κάθε τοπικής επιτροπής.

### Επιτευχθέντα αποτελέσματα

Τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν διαφέρουν από γεγονός σε γεγονός, αλλά βασίζονται σε ειδικούς στόχους που προσδιορίζουν το κάθε γεγονός. Αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν :

- αυξημένη παρακολούθηση
- την ανάπτυξη εκθεμάτων χειροτεχνίας
- αυξημένη πληροφόρηση για την τοπική κληρονομία
- επέκταση ιδιαίτερων γεγονότων σε 1 ή ημέρες
- αύξηση της τοπικής υποστήριξης από σπόνσορες και εθελοντική υποστήριξη
- ανάπτυξη εταιρειών προώθησης με παρόμοιες πόλεις και γεγονότα

## Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν

Ένα από τα βασικά προβλήματα για τις επιτροπές υπεύθυνες για τα γεγονότα ήταν η μικρή προσέλευση εθελοντών. Ήταν μερική λύση στο πρόβλημα κάποιοι μαθητές και φοιτητές ήταν ικανοί να βοηθήσουν μέσω διάφορων συνεργασιών και κάποιες επιτροπές προσέλαβαν προσωπικό επί πληρωμή.

Ο καιρός ήταν επίσης ένας παράγοντας αρνητικός σε κάποια από τα γεγονότα, αλλά σε αυτές τις περιπτώσεις, εναλλακτικές λύσεις συχνά είχαν σχεδιαστεί για δραστηριότητες που μπορούν να γίνουν σε εσωτερικούς χώρους.

## Γνώσεις που αποκομίστηκαν

Κάποιοι λεωφόροι με διαφημίσεις αποδείχτηκαν πιο αποτελεσματικές από άλλες στο να προσελκύουν επισκέπτες. Οι διαφορετικές επιτροπές γεγονότων συνήθως προσδιορίζουν τι είναι σωστό για αυτές, καθώς επίσης προτείνουν και τότε πρέπει να μπαίνουν οι διαφημίσεις.

Ο καλύτερος συγχρονισμός των γεγονότων σχεδιάζεται για το μέλλον, προκειμένου να προωθηθούν και να συμπίπτουν με δραστηριότητες και γεγονότα σε άλλες πόλεις. Πολλοί βλέπουν ότι αξίζει να προσφέρεις στους επισκέπτες περισσότερες από μία δραστηριότητες ή γεγονότα όταν το ταξίδι ή η απόσταση μέχρι το γεγονός της επόμενης πόλης ή μέχρι το αξιοθέατο, δεν είναι ανασταλτικός παράγοντας.

## Πειστήρια / Δημοσιότητα

Σχόλια από τους επισκέπτες και μέλη επιτροπών έχουν καταγραφεί σε βίντεο, καθώς επίσης και σε έντυπα αποτίμησης. Τα σχόλια περιλαμβάνουν επίσης εκτίμηση για την τεχνική υποστήριξη που παρέχεται από το Τμήμα.

## Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία

Το έργο μπορεί να μεταφερθεί αλλά εξαρτάται από τους στόχους των διαφορετικών ατόμων που ενδιαφέρονται σε μία πόλη ή ένα κράτος, για τον τουρισμό. Ο στόχος του Τμήματος Τουρισμού της Νότιας Ντακότα ήταν να αυξήσει το ενδεχόμενο για συγκρατημένα οικονομικά οφέλη, αλλά ήταν επίσης σημαντικό ότι η τοπική επιτροπή ανέλαβε την παραγωγή και το σχέδιο κομματιών προώθησης και θέσεων διαφήμισης.

## Μέτρηση αποτελεσμάτων

Πολλές από τις επιτροπές που είναι υπεύθυνες για τα γεγονότα είχαν κάποιες δραστηριότητες που απαιτούσαν έξοδα συμμετοχής. Κάποιες μετρούσαν αυτοκίνητα, κάποιες πουλούσαν εισιτήρια εισόδου για ολοκληρωμένο γεγονός και άλλες εκτιμούσαν την ανάπτυξη από τις πωλήσεις φαγητών και την συμμετοχή των ατόμων σε διαγωνισμούς που αφορούσαν στο γεγονός.

Εκτιμήσεις από τοπικές επιτροπές έδειξαν ότι οι επισκέψεις έχουν αυξηθεί σύμφωνα με τις σχετικές μετρήσεις και επίσης υπήρχε αύξηση στις πωλήσεις φαγητών και εξόδων συμμετοχής.

## Σχόλιο

*Η διαφήμιση που περικύκλωσε την Καμπάνια Μεγάλων Γεγονότων της Νότιας Ντακότα, δημιούργησε πληροφόρηση στον τοπικό πληθυσμό για την σημασία του τουρισμού στο κράτος και στις οικονομίες. Αυτό εν καιρώ θα μπορούσε να επαυξήσει το ενδιαφέρον σε νεαρούς ανθρώπους να ακολουθήσουν τον τουρισμό ως καριέρα και να βοηθήσει στην παροχή ειδικευμένων ανθρωπίνων πόρων για το μέλλον.*

## 22: ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ ΓΙΑ ΟΔΗΓΟΥΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ ΤΗΣ ΑΛΑΣΚΑ

**Τοποθεσία:** Αλάσκα, ΗΠΑ

**Τομείς:** Έρευνα & Σχεδιασμός  
Ανάπτυξη Κοινότητας  
Προστασία του Περιβάλλοντος / Βελτίωση  
Καινοτομία προϊόντων / Διαφοροποίηση  
Εκπαίδευσης & Κατάρτισης  
Μάρκετινγκ & Διαφήμισης

### Συνεργάτες

#### Δημόσιος Τομέας:

Κυβέρνηση / Οργανισμός Διαχείρισης Ομοσποδιακών γαιών  
Τοπικά κοινοτικά γραφεία

#### Ιδιωτικός Τομέας:

Ιδιωτικές επιχειρήσεις  
Κοινότητα Διατήρησης  
Μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί

### Πόροι

Οικονομικοί – μέσω διατήρησης των χορηγήσεων – και ανθρώπινοι πόροι, με την συμμετοχή σε κοινοτικά εργαστήρια και σχεδιασμό συναντήσεων.

### Περιγραφή έργου

Η πρωτοβουλία της GAT (Guiding Alaska Tourism) ξεκίνησε πριν από 3 χρόνια από τον Οργανισμό AWRTA (Alaska Wilderness Recreation & Tourism Association), προκειμένου να βοηθήσει τις κοινότητες της Αλάσκα να αυξήσουν τον τουρισμό στην χώρα τους. Η διαδικασία της GAT προσπαθεί να απαντήσει σε κάποια κείρια ζητήματα :

- τι θα σημαίνει ο τουρισμός για την Αλάσκα ;
- πόσο και τι τύπος τουρισμού θα ωφελούσε περισσότερο τους κατοίκους της Αλάσκα και τις κοινότητες ;

Η GAT περιλαμβάνει 3 βασικά στοιχεία :

- πιλοτικά προγράμματα – συνεργασίες για τον τουρισμό
- τουριστικό σχέδιο – μία βάση στοιχείων στο website που σχεδιάστηκε για να διαδώσει και να μοιράσει πληροφορίες.
- Τύπος πολιτικής κράτους – για να παρέχει οπτικό πεδίο και αρχηγία.

### Επιτευχθέντα αποτελέσματα

Ένα επιτυχημένο πιλοτικό πρόγραμμα βασισμένο στις αρχές της GAT, είναι ένα σχέδιο στο Prince William Sound στο Chugach National Forest. Ο AWRTA ήταν ένα ενεργό μέλος στην προετοιμασία της διαδικασίας για την αναβάθμιση του σχεδίου για τα Δάση και βοήθησε στον συντονισμό των προσπαθειών των κοινοτικών και επιχειρηματικών αρχηγών. Το πρόγραμμα της GAT βοήθησε στην κατασκευή κοινοτικών συνασπισμών, στην συζήτηση για τον σχεδιασμό εναλλακτικών λύσεων και στην επίδραση του αποτελέσματος ενός εναλλακτικού σχεδίου για τα δάση που αφορούσε στην εδραίωση χιλιάδων εκταρίων γης για αγριότοπους.

### Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν

- Η πρόκληση του να φέρνεις διαφορετικές απόψεις πάνω στο ίδιο τραπέζι.
- Η δυσκολία του να καταλάβεις την ικανότητα της περιοχής Prince William Sound και τους αξιοσημείωτους πόρους της.

## Γνώσεις που αποκομίστηκαν

Οποιοσδήποτε συζητήσεις και αποφάσεις για την ανάπτυξη του τουρισμού που είχαν αντίκτυπο στις τοπικές κοινότητες πρέπει να περιλαμβάνουν συνεργασία μεταξύ όλων των ενδιαφερομένων. Αυτή η συνεργασία πρέπει να διατηρηθεί για όσο καιρό διαρκεί το σχέδιο ώστε να εξασφαλιστεί ότι όλες οι λεπτομέρειες του έργου έχουν μοιραστεί σε όλα τα μέρη – ιδίως σε αυτή την περίπτωση, αυτοί που χρησιμοποιούν τα Δάση - , ότι οι σωστές επιλογές σχεδιασμού έχουν μελετηθεί και ότι η ικανότητα που υπάρχει έχει κατανοηθεί πλήρως ώστε να επιτευχθεί ένα ισορροπημένο εναλλακτικό σχέδιο για τα Δάση.

## Πειστήρια / Δημοσιότητα

«Πραγματικά, έχουμε στόχο να κατασκευάσουμε και να διατηρήσουμε τον ρόλο της Αλάσκα σαν τον πρώτο προορισμό του επισκέπτη και να βοηθήσουμε τις κοινότητες και την τουριστική βιομηχανία, να είναι ενεργά μέλη στην ανάπτυξη του τουρισμού στην Αλάσκα.»

Fran Ulmer, Lt Governor of the State of Alaska

## Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του σχεδίου / Πρωτοβουλία

Η πρωτοβουλία της GAT και η κεντρική ιδέα μπορεί να μεταφερθεί σε οποιαδήποτε κοινότητα ή περιοχή που ενδιαφέρεται για την προστασία και την διατήρηση των τουριστικών πόρων.

## Μέτρηση αποτελεσμάτων

Οι δραστηριότητες παρακολούθηθηκαν από περιοδικές εκτιμήσεις και αναφορές καθώς και με την αναγνώριση ειδικών αποτελεσμάτων και προϊόντων του έργου.

## Σχόλιο

Ο βασικός στόχος της πρωτοβουλίας της GAT ήταν να καταφέρει ένα ισορροπημένο σχέδιο δασών για την βιώσιμη ανάπτυξη του τουρισμού στη χώρα. Ένα αναπόσπαστο μέρος αυτής της πρωτοβουλίας είναι η εκπαίδευση για το περιβάλλον των ντόπιων και των τουριστών. Αυτό λήφθηκε υπόψη, αλλά το βασικό είναι ότι η τοπική κοινότητα κρατάει τον βασικό ρόλο για την απόφαση που θα παρθεί όσον αφορά στην εφαρμογή όλων των σχεδίων που αποτελούν μέρος της πρωτοβουλίας αυτής.

## 23: ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΤΟΥ ΑΣΤΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

**Τοποθεσία:** Antigua, Γουατεμάλα

**Τομείς:** Βελτίωση των προϊόντων  
Ασφάλεια & Προστασία

### Συνεργάτες

#### Δημόσιος και Ιδιωτικός-Δημόσιος Τομέας:

Δημαρχείο της Antigua  
Ινστιτούτο Τουρισμού Γουατεμάλας (ING- INGUAT)  
Τουριστικό Επιμελητήριο Γουατεμάλας (TEG - CAMTUR)  
Δημοτική αστυνομία

#### Ιδιωτικός Τομέας:

FUNDESA (ιδιωτικός οργανισμός)  
Τοπική κοινότητα

### Πόροι

- FUNDESA, ένας ιδιωτικός οργανισμός για την ανάπτυξη του τουρισμού που δώρισε \$30,000 για το έργο.
- INGUAT, το Ινστιτούτο Τουρισμού της Γουατεμάλας δίνει \$3,000 τον μήνα
- Ο Δήμος και το CAMTUR, επιμελητήριο τουρισμού της Antigua, συνεισφέρουν \$10,000 από τα μέλη τους.

### Περιγραφή έργου

Η ασφάλεια είχε γίνει πρόβλημα στην Antigua και τις γύρω περιοχές. Ο σκοπός αυτής της πρωτοβουλίας ήταν να βελτιωθεί η ασφάλεια έχοντας επί 24ώρου αστυνομική κάλυψη αποτελούμενη από 42 αστυνομικούς, των οποίων ο ρόλος θα ήταν να διατηρήσουν τον νόμο και την τάξη, καθώς επίσης και να παρέχουν πληροφορίες στους τουρίστες.

### Επιτευχθέντα αποτελέσματα

Επιθέσεις σε περιοχές πολυσύχναστες με τουρίστες μειώθηκαν κατά 85% από την στιγμή που έχει αρχίσει να εφαρμόζεται το σχέδιο. Οι τοπικές αρχές είναι πιστές στο έργο και η εικόνα της πόλης έχει καλύτερευσει. Συνεπώς οι επισκέπτες αισθάνονται πιο ασφαλείς και τα ταξιδιωτικά συμβουλευτικά έντυπα που έχουν τυπωθεί από την Πρεσβεία της ΗΠΑ που προειδοποιούν για τα ταξίδια στην Γουατεμάλα έχουν αρχίσει να μειώνονται αισθητά.

### Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν

Υπήρχαν αρχικά προβλήματα στο να αποκτήσουμε την υποστήριξη της αστυνομίας, αλλά τώρα υπάρχει εξαιρετική συνεργασία ανάμεσα στις 2 ομάδες.

### Γνώσεις που αποκομίστηκαν

Συνεργασία μεταξύ διαφορετικών ατόμων που εμπλέκονταν στον τουρισμό είχε ως αποτέλεσμα την επιτυχία του έργου.

### Πειστήρια / Δημοσιότητα

Καμία συγκεκριμένη

## Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία

Η πρωτοβουλία χρησιμοποιήθηκε σαν μοντέλο από άλλες χώρες της Λατινικής Αμερικής.

## Μέτρηση αποτελεσμάτων

Δεν υπάρχουν ακόμα στοιχεία που να έχουν παρακολουθηθεί όσον αφορά στην ανάπτυξη των τουριστικών αφίξεων των επισκεπτών σε ικανοποιητικά επίπεδα.

## Σχόλιο

Αυτή είναι η μοναδική περίπτωση έρευνας που έχει υποβληθεί για την έκθεση του Επιχειρηματικού Συμβουλίου του ΠΟΤ που απευθυνόταν στο ζήτημα της ασφάλειας. Παρόλα αυτά, όπως επισημαίνεται στην σχετική αναφορά, οι συμμετέχοντες σε αυτή την έρευνα υποστήριξαν ότι η ασφάλεια είναι το πιο σημαντικό τους μέλημα, καθώς επίσης και ότι είναι ένα πεδίο στο οποίο πιστεύουν ότι η συνεργασία του Δημοσίου με τον Ιδιωτικό τομέα θα αποδειχτεί πολύ αποτελεσματική στο μέλλον. Η έλλειψη διαθεσιμότητας αστυνομικών προκειμένου να διαχειριστούν τα προβλήματα σε κάποιες πόλεις και περιοχές – ή ακόμα η έλλειψη κεφαλαίων για τέτοια έργα – οδήγησε τις τοπικές αρχές σε κάποιες χώρες όπως στην Ταϊλάνδη, να χρησιμοποιηθούν εθελοντές αστυνομικοί, που προήλθαν από τους ντόπιους, προκειμένου να λύσουν το πρόβλημα.

## 24: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΑΠΟΣΤΟΛΕΣ ΣΤΟ LINDBLAD ΣΤΑ GALAPAGOS

**Τοποθεσία :** Νησιά Galapagos, Εκουαδόρ

**Τομείς :** Ανάπτυξη Κοινότητας  
Προστασία Περιβάλλοντος / Βελτίωση

### Συνεργάτες

#### Δημόσιος Τομέας:

Τοπικές αρχές  
Εθνικό Πάρκο του Galapagos

#### Ιδιωτικός Τομέας:

Εταιρία Lindblad Expeditions  
Κέντρο έρευνας και εκπαίδευσης Καρόλου Darwin  
Οι πελάτες του Lindblad

### Πόροι

Φιλανθρωπικές χορηγήσεις από τους πελάτες της Lindblad στο Ταμείο για τη Διατήρηση των Galapagos. Το συνολικό ποσό \$ 530,000 δόθηκε μέχρι το τέλος του 2000 .

### Περιγραφή έργου

Ιδρυμένο το 1979 από τον Sven-Olof Lindblad, η εταιρεία Lindblad expeditions παρέχει εξαιρετικής ποιότητας πακέτα ταξιδιών για περίπου 12.000 πελάτες τον χρόνο με προορισμούς όλο τον κόσμο. Η φιλοσοφία του Lindblad είναι να κατασκευάζει στενές σχέσεις εργασίας με τις κυβερνήσεις που φιλοξενούν και με τους τοπικούς μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα οργανισμούς και να συμβουλεύει τις τοπικές κοινότητες σε οικονομικά, περιβαλλοντικά και τουριστικά θέματα. Προσφέρει περιβαλλοντολογική εκπαίδευση και ειδικά προγράμματα εκμάθησης για τους προορισμούς που υπηρετεί η εταιρεία, χρησιμοποιεί τοπικούς πωλητές και τοπικά φαγητά που παράγονται από εκεί και ωθεί τους προμηθευτές της να ακολουθούν υπεύθυνες περιβαλλοντικές τεχνικές.

Ξεναγήσεις στα νησιά Galapagos κοστίζουν παραπάνω από 20% του συνολικού τζίρου της εταιρείας Lindblad και ο operator έχει το 5% από όλο το τουριστικό εμπόριο των νησιών. Από το 1997, η εταιρεία είχε άνοδο 54% στον αριθμό των κρουαζιέρων για τα νησιά Galapagos. Το 1999, υπήρξαν 45 αποστολές από το εξωτερικό με το πλοίο Polaris χωρητικότητας 80 επιβατών, το οποίο μετέφερε συνολικά περισσότερους από 3000 επιβάτες στα νησιά αυτά.

Το GCF (ταμείο για τη Διατήρηση των Galapagos), που ιδρύθηκε το 1997, σχεδιάστηκε για να βοηθήσει τις προσπάθειες για την διατήρηση των νησιών, τα οποία αποτελούν το σπίτι για πολλά από τα πιο ασυνήθιστα άγρια ζώα του κόσμου. Η πηγή των πόρων του GCF είναι οι φιλανθρωπικές συνεισφορές που γίνονται από τους τουρίστες πάνω στο πλοίο.

Για να εμπνεύσει τους πελάτες να συνεισφέρουν, ο Lindblad ανέπτυξε μία κατανοητή στρατηγική επικοινωνίας . Πριν το πλοίο να φτάσει στα νησιά Galapagos, ειδικοί με μεγάλη γνώση για την φυσική και πολιτιστική ιστορία των νησιών, προετοιμάζουν τους επιβάτες για την εμπειρία που θα έχουν με μία σειρά από ταινίες, βίντεο, ολαίτες και ομιλίες.

Η γνώση των ταξιδιωτών για αυτό το μοναδικό περιβάλλον βαθιάει με την 1η έκθεσή τους σε ξεναγήσεις στις ακτές, καταδύσεις και δραστηριότητες με τοπικούς εκπαιδευόμενους φυσιολάτρες. Η εκπαίδευση και η επίδοξη εμπειρία καλλιεργεί μία συναισθηματική δέσμευση με τον προορισμό, και οι επισκέπτες δεσμεύονται προσωπικά για την διατήρησή του.

Οι επιβάτες που θα συνεισφέρουν από \$250 και πάνω έχουν έμπωση στα εισιτήρια σε μελλοντικά ταξίδια με την Lindblad. Το GCF διοικείται από το Ίδρυμα Charles Darwin, ένα διεθνή μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα οργανισμό που εδρεύει στην Ουάσινγκτον. Η εταιρεία Lindblad καλύπτει όλα τα διοικητικά έξοδα της GCF, εξασφαλίζοντας ότι το 100% των πόρων που έχουν δοθεί, ξοδεύονται για την υποστήριξη σχεδίων για τον προορισμό αυτό.

### Επιτευχθέντα αποτελέσματα

Τα 3 πρώτα χρόνια του σχεδίου από το 1997 - 1999 , οι Πελάτες της Lindblad είχαν δωρίσει το συνολικό ποσό των \$ 487,000 στην GCF - ήτοι περισσότερο από 1,000 ατομικές χορηγήσεις. Μέχρι το τέλος του Ιουνίου 2000 το συνολικό ποσό ανερχόταν στο ποσό των \$ 530,000 . Συγκριτικά, ο ετήσιος λειτουργικός προϋπολογισμός του Εθνικού Πάρκου του Galapagos ανερχόταν στο ποσό των \$ 600,000 .

Η χορήγηση μέχρι σήμερα έχει υποστηρίξει τέτοιες προσπάθειες όπως :

- Ξεριζώμα των αγριόχοιρων από το νησί Santlago
- εμφάνιση πλοίου ελέγχου του Εθνικού Πάρκου των Galaragos που μάχεται το παράνομο εμπόριο ψαριών.
- την ίδρυση εκπαιδευτικών περιβαλλοντικών προγραμμάτων για τους ντόπιους.

Για να ενθαρρύνει και να ανταμείψει την τοπική πρωτοβουλία, ένα τμήμα του GCF αφορά στην διατήρηση σε σχέδια περιβαλλοντικής εκπαίδευσης που ξεκίνησε από ντόπιους ή ομάδες. Προτάσεις στο GCF υποβάλλονται στο Εθνικό Πάρκο του Galaragos και στο Ερευνητικό Κέντρο του Charles Darwin, που προετοιμάζει μία περίληψη για έγκριση από ένα συμβούλιο αποτελούμενο από άτομα διεθνούς κύρους και σεβασμού. Όλοι οι πόροι κατανέμονται από το GCF με βάση τις προτεραιότητες διατήρησης της περιοχής.

### **Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν**

Κανένα συγκεκριμένο

### **Γνώσεις που αποκομίστηκαν**

Οι τουρίστες είναι πολύ πρόθυμοι να συνεισφέρουν σε πράγματα που αξίζουν - τους κάνει πιο καλούς γνώστες όσον αφορά στο περιβάλλον και εμπλουτίζει την ταξιδιωτική τους εμπειρία.

### **Πειστήρια / Δημοσιότητα**

Η πρωτοβουλία είχε αρκετή κάλυψη από τα Μ.Μ.Ε. και δημιούργησε καλή διάθεση για την διατήρηση της κοινότητας.

### **Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία**

Αυτή η μορφή πρωτοβουλίας μπορεί εύκολα να αντιγραφεί σε οποιονδήποτε προορισμό όπου οι τουρίστες μπορούν να κάνουν θετική συνεισφορά για την προστασία του περιβάλλοντος ή την τοπική υποστήριξη / ανάπτυξη της κοινότητας.

### **Μέτρηση αποτελεσμάτων**

Η επιτυχία αυτής της πρωτοβουλίας μπορεί να μετρηθεί από τον αριθμό και την αξία των χορηγήσεων, καθώς επίσης και από την αύξηση του αριθμού των tour operators που αναπτύσσονται με παρόμοιες πρωτοβουλίες.

### **Σχόλιο**

*Η αξιοπιστία της Lindblad με τις τοπικές επίσημες κυβερνήσεις, τους τουρίστες και τους υπάλληλους της αυξήθηκε μέσω αυτής της πρωτοβουλίας και έδρασε ως κίνητρο για άλλους tour operators στο Galaragos να σχεδιάσουν παρόμοιες προσπάθειες διατήρησης. Η τουριστική φιλανθρωπία είναι πιθανόν απλούστερη στο να ενθαρρύνει τους υψηλής μόρφωσης ταξιδιώτες που τείνουν να γίνουν η πλειοψηφία των επισκεπτών με προορισμούς όπως τα νησιά Galaragos. Παρόλα αυτά, είναι ενδιαφέρον να επισημάνουμε ότι οι τουρίστες στο Galaragos δίνουν περισσότερα σε φιλανθρωπικές χορηγήσεις από αυτά που δίνουν οι εταιρείες – είτε από το κέρδος είτε από το ποσοστό των πωλήσεων των πελατών.*

## 25: LLAMA TREK

**Τοποθεσία:** Περού

**Τομείς:** Ανάπτυξη Κοινότητας  
Προστασία του Πολιτισμού και της Κληρονομιάς  
Εκπαίδευση & Κατάρτιση  
Καινοτομία Προϊόντος

### Συνεργάτες

**Δημόσιος Τομέας:**  
PromPeru

**Διακυβερνητικοί Οργανισμοί:**  
Ευρωπαϊκή Ένωση

**Ιδιωτικός Τομέας:**  
Ένωση Βοηθητικών Υπηρεσιών Βουνού στις περιοχές Olleros και Chavin (Association of Auxiliary Mountain Services in Olleros and Chavin ASAM)

### Πόροι

Χρηματοδότηση ανερχόμενη σε US\$34.800 από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Αυτό αποτελεί τμήμα του 2ετούς προγράμματος συγχρηματοδότησης με το PromPeru, τον εθνικό οργανισμό του Περού, ο οποίος είναι ένας δημόσιος οργανισμός του Περού. Ενεργεί ως ένας αυτόνομος φορέας, δηλαδή δεν εξαρτάται από το Υπουργείο Τουρισμού, η Ενοποίηση και οι Εμπορικές Διαπραγματεύσεις, δεν αποτελούν τμήμα αυτού του έργου.

Η υποστήριξη σε ανθρώπινο δυναμικό ήρθε από τις τοπικές κοινωνίες που συμμετείχαν στο πρόγραμμα, την ASAM, μια ιδιωτικού χαρακτήρα ένωση που σχηματίστηκε από 12 επικεφαλές οικογενειών, που αποτελούν τμήμα των κοινοτήτων Olleros και Canrey Chico. Παραδοσιακά αυτοί είναι οι άνθρωποι οι οποίοι κουβαλάνε τις βαλίτσες των τουριστών που ταξιδεύουν από το Olleros στο Chavin de Huantar, ένα αρχαιολογικό χαρακτήρα αξιοθέατο, που αποτελεί το κέντρο της προ των Ίνκα κουλτούρας, και που τώρα μετατράπηκαν σε μια μικρή τουριστική βιομηχανία, προσφέροντας ένα νέο προϊόν που βασίζεται στην πολιτισμική ενοποίηση.

### Περιγραφή Έργου

Στόχος του έργου ήταν η οργάνωση πεζοπορίας (trek) με εστίαση του ενδιαφέροντος στην περίοδο την πρό των Ίνκας, από το Olleros στο Chavin de Huantar με λάμας. Οι Huantar θα δείξουν τον τρόπο ζωής των ανθρώπων των Άνδεων – την κουλτούρα τους, το ντύσιμό τους, τη μουσική τους και την παραδοσιακή τροφή τους – ενώ, παράλληλα, θα διαφυλάττουν το περιβάλλον του βουνού και την πολιτιστική κληρονομιά των Άνδεων. Η χρηματοδότηση του έργου εντάσσεται σ' ένα 2ετές πρόγραμμα εκπαίδευσης και παροχής τεχνικής βοήθειας στους 12 "campesinos" (αγρότες της περιοχής) οι οποίες σχηματίζουν το ASAM των περιοχών Olleros και Chavin. Αυτό αποτελεί ένα πολύ βασικό βήμα πριν από την ουσιαστική έναρξη αυτής της δραστηριότητας (πεζοπορίας – trek).

Η τοπική κοινότητα που συμμετέχει στο έργο με πολύ ενδιαφέρον δήλωσε τη συμμετοχή της, κάνοντας την πεζοπορία όσο το δυνατόν πιο αυθεντική και πλούσια σε εμπειρίες, ενεργώντας ως "arrieros" – κρατώντας τις βαλίτσες των τουριστών – σε μια πεζοπορία (trek) στο Εθνικό Πάρκο Huascarán.

Οι κύριες εκφάνσεις της εκπαίδευσης αναφέρονταν σε θέματα καλλιέργειας της γης, διαχείρισης αποβλήτων, λίπανσης αγρών, διατροφής και μαγειρικής, διαχείρισης μικρών επιχειρήσεων, υφαντουργίας και τεχνικών καλλιτεχνίας ως και διδασκαλία βασικών Αγγλικών. Βοηθήθηκαν επίσης στην κατασκευή μικρών χώρων ανάπαυσης "tambo" για τα lamas και τους πεζοπόρους.

Η πεζοπορία (trek) προωθείται και προβάλλεται μέσα από τις μεθόδους μάρκετινγκ δεδομένου ότι τα αρχικά εκπαιδευτικά προγράμματα είναι λίγο ως πολύ ολοκληρωμένα. Την πρώτη ημέρα κάθε πεζοπορίας (trek) πραγματοποιείται μια παραδοσιακή τελετή, με προσφορά στο "apus" – το τοπικό όνομα που έχει δοθεί στα βουνά που προστατεύουν στο οποία οι άνθρωποι κάνουν τις προσφορές – από τον τοπικό μάγο, θεραπευτή.

## Επιτευχθέντα Αποτελέσματα

- Αφού πληρωθούν τα κόστη στους προμηθευτές - συνήθως άλλους "campesinos" που διαμένουν κατά μήκος της διαδρομής – τα χρήματα που κερδίζονται διανέμονται σε εκείνους που συνοδεύουν στην πεζοπορία (trek) και σε όλα τα μέλη της ένωσης. Αυτό αποτελεί μια συμπληρωματική πηγή εσόδων για τους "campesinos" που μπορεί να τους βοηθήσει να αυξήσουν τα πάγια τους προς το ζην και, πιο σημαντικό, να τους καταδείξει ότι με μια καλή οργάνωση ο τουρισμός μπορεί να φέρει ωφέλιμες αλλαγές στη ζωή τους.
- Ο αριθμός των πεζοποριών (treks), ετησίως, έχει ήδη αυξηθεί από 3 έως 4, σε 14.
- Αναπτύσσονται παρόμοιες πεζοπορίες (treks) μέσα από τη χρήση διαφορετικών διαδρομών. Συνεργασία Δημοσίου – Ιδιωτικού Τομέα

## Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν

- Η οργάνωση των «campesinos» και η πληροφόρησή τους για τις αρμοδιότητές τους όταν αντιμετωπίζονται δυσκολίες κατά τη διαχείριση του τουριστικού προϊόντος.
- Μέχρι τώρα δεν έχει διαφημιστεί σωστά – απαιτείται να εφαρμοστεί μια στρατηγική σε σχέση με το μάρκετινγκ και την διαφήμιση.

## Γνώσεις που αποκομίστηκαν

Αυτή η διαδικασία απαιτεί τη συμμετοχή της τοπικής κοινωνίας από την αρχή, για να διασφαλιστεί η συνέχεια του έργου. Τα αποτελέσματα θα πρέπει να είναι υπό διαρκή παρακολούθηση προκειμένου να παρατηρείται η κάθε λεπτομέρεια.

## Πειστήρια / Δημοσιότητα

Αυτό το προϊόν έτυχε ειδικής μνείας στο πλαίσιο της τελετής για το «Βραβείο Δημιουργικότητας Επιχειρηματία» στη Λίμα το 1998, και προβλήθηκε σε πολλά άρθρα σε ειδικευμένα περιοδικά που αφορούν τον τουρισμό στο Περού και αλλού.

## Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία

Αυτός ο τύπος του έργου μπορεί να τεθεί σε εφαρμογή και σε άλλες αγροτικές περιοχές με την υποστήριξη των τοπικών αρχών.

## Μέτρηση Αποτελεσμάτων

Οι δραστηριότητες παρακολουθούνται από κάποιον σύμβουλο και έναν ειδικό για τη συγκεκριμένη περιοχή. Τα αποτελέσματα καταδεικνύουν ότι μετά τις αρχικές διαφημίσεις, το ενδιαφέρον για την πεζοπορία (trek) ανήλθε σε 14 ομάδες την περίοδο – από τρία με τέσσερα αρχικά.

## Σχόλιο

Αυτό είναι ένα πολύ καλό παράδειγμα ενός έργου που συνδυάζει όλα τα απαιτούμενα στοιχεία για τη διασφάλιση μιας ενίσχυσης μακρόχρονου ορίζοντα - οικονομικού χαρακτήρα (για τους ντόπιους, την τουριστική βιομηχανία της περιοχής και τους tours operators που προωθούν την περιοχή), κοινωνικού (για τις τοπικές κοινότητες) και περιβαλλοντικού. Επίσης αποτελεί ένα πολύ ελκυστικό τουριστικό προϊόν που καλύπτει την αυξανόμενη ανάγκη για μια πιο αυθεντική πολιτισμική εμπειρία.

## 26. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ MARRIOTT «ΜΟΝΟΠΑΤΙΑ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΑΝΕΞΑΡΤΗΣΙΑ»

**Τοποθεσία:** ΗΠΑ

**Τομείς:** Ανάπτυξη της Κοινότητας  
Εκπαίδευση & Κατάρτιση

### Συνεργάτες

**Δημόσιος Τομέας:**

Υπουργείο Εργασίας ΗΠΑ  
Άλλοι πηγές χρηματοδότησης και φορείς

**Ιδιωτικός Τομέας:**

Marriott International  
Άλλες φορείς φιλοξενίας

### Πόροι

Τα μεμονωμένα κόστη κατάρτισης είτε επιβαρύνουν τη Marriott είτε επιμερίζονται μεταξύ των διαφόρων πηγών και φορέων χρηματοδότησης. Ορισμένες άλλες επιχειρήσεις υποστηρίζουν επίσης άτομα που έχουν ανάγκη για εκπαίδευση επί του έργου. Το Υπουργείο Εργασίας των ΗΠΑ από τότε κατακύρωσε στο Marriott το ποσό των US\$3.5 εκατ. μέσα από ανταγωνιστικές διαδικασίες προκειμένου να καταρτίσει και να απασχολήσει ακόμα 1.000 άτομα στα «Μονοπάτια της Ανεξαρτησίας».

### Περιγραφή του έργου

Τα «Μονοπάτια προς την Ανεξαρτησία» του Marriott: Στο πρόγραμμα εκπαίδευσης επί του έργου εκπαιδεύτηκαν πάνω από 1.900 άτομα σε 38 πόλεις για θέσεις υπαλλήλων ξενοδοχείων. Το πρόγραμμα είναι μοναδικό με την έννοια της εκπαίδευσης των συμμετεχόντων σε ό,τι αφορά στις απαραίτητες δεξιότητες για την ανάληψη και τη διατήρηση της συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Αφορά σε παράγοντες οι οποίοι αναφέρονται στον τρόπο που εκτελεί τα καθήκοντα της συγκεκριμένης θέσης ο κάτοχός της – πτωχό επίπεδο επικοινωνιακών δεξιοτήτων, χαμηλή αυτοπεποίθηση, ακατάλληλη συμπεριφορά, μη ανεπτυγμένη εργασιακή συνείδηση, καθυστερήσεις και απουσίες, όπως επίσης και προσωπικά θέματα όπως αξιόπιστα μέσα μεταφοράς και φροντίδας του παιδιού.

Σε εθνικό επίπεδο, τα «Μονοπάτια προς την Ανεξαρτησία» αποτελούν μια εταιρικά χρηματοδοτούμενη προσπάθεια κατάρτισης επαγγελματικής απασχόλησης μέσα στις ΗΠΑ. Σχεδιάστηκε προκειμένου να απασχολήσει αυτούς που λαμβάνουν επιδόματα από την πρόνοια. Στους συμμετέχοντες οι οποίοι θα ολοκληρώσουν με επιτυχία το πρόγραμμα προσφέρεται πλήρης απασχόληση με προνόμια στο ξενοδοχείο Marriott ή σε άλλους φορείς φιλοξενίας.

Το πρόγραμμα ξεκίνησε το 1990 με τα Διεθνή Προγράμματα Κατάρτισης και Απασχόλησης της Κοινότητας του ομίλου Marriott και συνέτεινε στο να πληρούν τις ανάγκες της εταιρείας προκειμένου να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν ειδικευμένο προσωπικό για τις πολυποικίλες δραστηριότητες του ομίλου Marriott. Παρέχει στους εκπαιδευόμενους πολύ σημαντικές επαγγελματικού χαρακτήρα δεξιότητες που μπορεί να τις χρησιμοποιήσουν να καταλάβουν θέσεις της αρχικής βαθμίδας και να χτίσουν μίαν επιτυχημένη καριέρα στον τομέα της φιλοξενίας.

Η εκπαίδευση αυτή βγαίνει πέρα των ειδικευμένων δεξιοτήτων της θέσης περιλαμβάνοντας πρακτικές δεξιότητες που θα χρησιμεύσουν στους συμμετέχοντες σε σχέση με την όποια θέση εργασίας και σε σχέση με την ίδια τους τη ζωή. Επιπρόσθετα των 60 ωρών διδασκαλίας στην τάξη, οι συμμετέχοντες κάνουν πρακτική άσκηση διάρκειας 120 ωρών που λαμβάνει χώρα στις εγκαταστάσεις των επιμέρους επιχειρηματικών δραστηριοτήτων του ομίλου Marriott.

## Επιτευχθέντα αποτελέσματα

Κατά μέσο όρο το πρόγραμμα «Μονοπάτια προς την Ανεξαρτησία» έχει ποσοστό αποφοίτησης 90% και 65% διατήρησης της θέσης εργασίας.

Δεδομένου ότι πολλές από τις δεξιότητες που διδάσκονται στο πρόγραμμα εφαρμόζονται σε όλες τις θέσεις εργασίας, άλλες εταιρείες εξέφρασαν ενδιαφέρον για απασχόληση των αποφοίτων του προγράμματος. Πολλές επιχειρήσεις εκτός της τουριστικής βιομηχανίας πλησίασαν επίσης τη Marriott για παροχή βοήθειας σε ό,τι αφορά στην ανάπτυξη δικών τους ανταγωνιστικών προγραμμάτων για προγράμματα επί του έργου.

## Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν

Δεν επισημάνθηκαν.

## Γνώσεις που αποκομίστηκαν

Το πρόγραμμα κοστίζει λιγότερο ανά τοποθέτηση σε σχέση με τα παραδοσιακά εκπαιδευτικά προγράμματα δεδομένου ότι οι δαπάνες για τη χρησιμοποίηση χωριστών εκπαιδευτικών φορέων και εκτός χώρου παροχής εργασίας έχει ελαχιστοποιηθεί. Αυτό, μαζί με την εγγύηση για προσφορά πλήρους απασχόλησης, τη διατήρηση της εργασίας, την υψηλής ποιότητας και βασισμένη στην πραγματικότητα εκπαίδευση και τις καινοτόμες λύσεις είναι οι λόγοι που τα «Μονοπάτια προς την Ανεξαρτησία» στέφθηκαν με επιτυχία.

## Πειστήρια / Δημοσιότητα

Ο όμιλος Marriott έλαβε την πρώτη ετήσια διάκριση Ευημερίας με το Βραβείο Συνεργασίας στον τομέα της Εργασίας (Work Partnership Award) για το πρόγραμμα. Έχει μεγάλη ζήτηση σε ολόκληρη την Αμερική – από μελλοντικούς συμμετέχοντες και εργοδότες. Προκειμένου να αντιμετωπίσει τις ανάγκες, ο όμιλος Marriott στοχεύει να επεκτείνει το πρόγραμμα και σε άλλες πόλεις και να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες συνεργασίας με τις πηγές χρηματοδότησης και τους οργανισμούς που στηρίζονται στις κοινότητες.

## Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία

Έχει μεγάλες δυνατότητες μεταφοράς

## Μέτρηση αποτελεσμάτων

Τα αποτελέσματα μπορούν να μετρηθούν με βάση το ποσοστό των συμμετεχόντων που αποφοιτούν από το πρόγραμμα και το μεγάλο ποσοστό παραμονής στην εργασία.

## Σχόλιο

Το πρόγραμμα «Μονοπάτια προς την Ανεξαρτησία» του ομίλου Marriott αποτελεί τμήμα των δραστηριοτήτων της κοινότητας του ομίλου, ένας από τους βασικούς στόχους των οποίων είναι η σωστή χρήση των πηγών του έτσι ώστε και οι κοινότητες στις οποίες εφαρμόζεται, όπως επίσης και οι συνεργάτες και επιχειρήσεις, να ωφελούνται. Στόχος του ομίλου Marriott είναι επίσης να οριοθετήσει ένα παράδειγμα συμμετοχής της κοινότητας, έτσι ώστε οι συνεργαζόμενοι με αυτήν, οι επιχειρηματικοί της συνεταιίροι και οι άλλοι να θελήσουν να το ακολουθήσουν. Αυτή η συγκεκριμένη μελέτη περιπτώσεων αποτελεί υπόδειγμα για επιχειρήσεις εκτός της ξενοδοχειακής βιομηχανίας – ένα πρόγραμμα που θα διαρκέσει δεδομένου ότι είναι ευέλικτο και εύκολα προσαρμόσιμο στις ειδικότερες ανάγκες των συνεργαζόμενων φορέων και των συμμετεχόντων

## 27: ΕΡΓΟ ΠΕΡΙΠΑΤΟΙ ΚΑΙ ΜΟΝΟΠΑΤΙΑ

**Τοποθεσία:** Carriacou, Grenada, Καραϊβική

**Τομείς:** Ανάπτυξη Κοινότητας  
Προστασία του Περιβάλλοντος/Βελτίωση  
Καινοτόμο Προϊόν

### Συνεργάτες

#### Δημόσιος Τομέας:

Εθνικό Συμβούλιο για τον Φυσιολατρικό Τουρισμό  
Οργανισμός Τουρισμού της Grenada  
Διεύθυνση Δασών  
Εθνικά Πάρκα  
Διοικητικό Γραφείο Carriacou/Γραφείο Πρωθυπουργού

#### Ιδιωτικός Τομέας:

Επιτροπή Περιβάλλοντος του Carriacou  
Ιστορική Εταιρεία Carriacou  
Ένωση Θαλάσσιων Ταξί  
Τοπικοί Καλλιτέχνες  
Ένωση Ιδιοκτητών και Καταδυομένων του Carriacou  
Αμερικανικό, Αφρικανικό Ινστιτούτο της Καραϊβικής Φολκλορικών Δραστηριοτήτων

### Πόροι

Η χρηματοδότηση του προγράμματος επιμερίζεται ως ακολούθως:

- Καναδικός Φορέας Διεθνούς Ανάπτυξης (Canadian International Development Agency – CIDA) US\$ 12.000
- Επιτροπή Περιβάλλοντος του Carriacou US\$ 2.000
- Επιχειρήσεις/Ένωση Μεταφορών με Ταξί US\$ 5.000

Αυτό συνέστησε μια συνολική χρηματοδότηση ανερχόμενη σε US\$ 19.000. Επιπρόσθετα, οι τοπικοί καλλιτέχνες παράγαν πρωτότυπες εργασίες για το διαφημιστικό υλικό, χωρίς χρήματα, και τα ξενοδοχεία παρείχαν υποστήριξη/περιοχές για τη λειτουργία δύο εργαστηρίων.

### Περιγραφή έργου

Μεταξύ του 1990 και του 1991 η κοινότητα και οι ομάδες των νέων στο Carriacou πληροφορήθηκαν για σοβαρά περιβαλλοντικά προβλήματα. Συνένωσαν τις δυνάμεις τους για να δημιουργήσουν έναν οργανισμό “ομπρέλα”, την Επιτροπή Περιβάλλοντος του Carriacou, προκειμένου να προσπαθήσουν να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα. Ορισμένα θέματα δημιουργούσαν κινδύνους – ο πολλαπλασιασμός των σκουπιδιών σε ολόκληρο το νησί και τα περιβάλλοντα ύδατα, η καταστροφή των ακτών, η αποψίλωση των δασών, η καταστροφή του κοραλλιογενούς υφάλου, οι ακατάλληλες μέθοδοι διάθεσης των αποβλήτων και η διάβρωση των πολιτισμικών και ιστορικών αξιών. Η ειρωνεία είναι ότι αυτά συνέβησαν την περίοδο που το νησί αντιμετώπιζε μια αύξηση τουριστικών αφίξεων και υπήρχαν μεγάλα σχέδια στα σχεδιαστήρια για νέα ξενοδοχεία και την αύξηση των κρουαζιέρων. Για το λόγο αυτό η επιτροπή αποφάσισε να αναπτύξει το έργο Φυσικοί Περιπάτοι και Μονοπάτια, ακολουθούμενο από το έργο Προστατεύστε το Νησί με τις Αμμουδιές. Το πρώτο εξακολουθεί να είναι σε λειτουργία.

Ο αντικειμενικός στόχος είναι να μπορέσει κάθε επισκέπτης στο Carriacou να αισθανθεί ότι πραγματικά είναι ευπρόσδεκτος και να συμβάλλει στη διατήρηση της ελκυστικότητας του νησιού. Για να το επιτύχει αυτό, εφαρμόστηκε ένα πρόγραμμα βελτίωσης του νησιού. Το Νοέμβριο του 1992 και το Μάρτιο του 1993, η επιτροπή οργάνωσε με επιτυχία ένα πρόγραμμα καθαρισμού του νησιού. Τον Ιούνιο του 1993, 50 δοχεία με κάλυμμα τοποθετήθηκαν στην πρωτεύουσα, το Hillsborough, αντικαθιστώντας τα σκουριασμένα λαδωμένα κυλινδρικά δοχεία. Η μπροσούρα για τους φυσικούς περιπάτους και τα μονοπάτια ετοιμάστηκε και διανεμήθηκε στην περιοχή όπως επίσης και στη Βόρεια Αμερική και την Ευρώπη.

Ο Καναδικός CIDA χορήγησε US\$ 12.000 – μέσα από το περιβαλλοντικό πρόγραμμα Προσαρμογή Μέσα από τη Μάθηση (Adapted by Learning – ABL) – που κάλυπτε τις δαπάνες ενός περιβαλλοντολόγου από το Πανεπιστήμιο της Υόρκης, του Τορόντο και του Καναδά. Στο πρόγραμμα συμμετείχαν σχεδόν όλες οι κοινότητες του Carriacou και πάνω από 600 άτομα έπαιξαν ενεργό ρόλο. Είχαν συμμετάσχει στο καθάρισμα του νησιού, σε δύο εργαστήρια πληροφόρησης του κοινού και στην εγκατάσταση έξι πολιτιστικού χαρακτήρα πινακίδων.

## Επιτευχθέντα αποτελέσματα

Τα αποτελέσματα ήταν αξιοπρόσεκτα. Η μπροσούρα αποτέλεσε ένα ευπρόσδεκτο εργαλείο για τη διαφήμιση των μοναδικών αξιοθέατων του Carriacou καθώς επίσης χρησιμοποιήθηκε από τους συμμετέχοντες στην τουριστική βιομηχανία. Περιελάμβανε ένα χάρτη που τόνιζε τα αξιοθέατα, τόσο τα της ενδοχώρας όσο και τα παραθαλάσσια και τόνιζε την πλούσια πολιτιστική κληρονομιά του νησιού και το ντόπια λαογραφικά στοιχεία. Το έργο συνέβαλε σε νέα πληροφόρηση που οδηγούσε στα ακόλουθα:

- Ζήτηση για οργανωμένα τουρ, που οδήγησαν στη δημιουργία του Συνδέσμου Ιδιοκτητών και Καταδυομένων το 1993/94. Αυτή η οργάνωση εξακολουθεί να υπάρχει και τώρα είναι μια πλήρως ανεπτυγμένη τουριστική επιχείρηση που εκπροσωπεί τις εταιρείες των κρουαζιερόπλοιων.
- Το κυλινδρικά δοχεία που τοποθετήθηκαν στην πρωτεύουσα Hillsborough ενθάρρυναν τους επισκέπτες να δίνουν περισσότερη προσοχή στο να κρατούν την πόλη όμορφη.
- Η τουριστική βιομηχανία αναπτύχθηκε κι έτσι δημιουργήθηκαν νέες θέσεις εργασίας. Το 1991 υπήρχαν μόνο 60 κλίνες στα ξενοδοχεία. Κατά το 1994, 140 και σήμερα ο αριθμός έχει ανέλθει σε 266. Δημιουργήθηκαν επίσης νέες θέσεις εργασίας στις υπηρεσίες θαλασσιών ταξί, στους ξεναγούς, στα εστιατόρια και στα καταστήματα λαϊκής τέχνης. Τρία καταστήματα για καταδύσεις και τρεις επιχειρήσεις ενοικίασης σκαφών ιδιοκτησίας τοπικών εταιρειών, και τέσσερις από ξένες εταιρείες, βρίσκονται επίσης σε λειτουργία.
- Έχουν γίνει πολλά για την ελαχιστοποίηση των επιπλέον σκουπιδιών και τώρα με επιτυχία στέφεται η διαχείριση των σκουπιδιών.
- Το ενδιαφέρον του επισκέπτη διευρύνεται περαιτέρω με τα μονοπάτια προς τους ιστορικούς τόπους – κάτι που εκλήφθηκε ως μια αδιαίρετη σύνδεση σε ό,τι αφορά στην ανάπτυξη του τουρισμού και της οικονομικής ανάπτυξης.

## Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν

Ορισμένα πολιτιστικού χαρακτήρα σήματα καταστράφηκαν από βάνδαλους και τις κακές καιρικές συνθήκες. Αυτά ήταν πολυδάπανα για να αντικατασταθούν δεδομένου ότι η επιτροπή έπρεπε να πληρώσει το πλήρες κόστος των σημάτων. Η καλλιτεχνική εργασία και η εγκατάσταση των πρωτότυπων σημάτων έγινε δωρεάν.

## Γνώσεις που αποκομίστηκαν

Πολλά επιτεύχθηκαν με τη συμμετοχή ολόκληρης της κοινότητας. Η οικονομική ανάπτυξη μπορεί να τεθεί σε κίνδυνο όπως και η διατήρηση του περιβάλλοντος για τις μελλοντικές γενιές.

## Πειστήρια / Δημοσιότητα

Το έργο έγινε ευρύτατα γνωστό μέσα από τον τύπο. Οι περιβαλλοντολόγοι του Πανεπιστημίου της Υόρκης θεώρησαν το έργο ως το πρώτο έργο φυσικού οικολογικού τουρισμού αυτής της μορφής στις νήσους Windward.

## Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία

Αυτό το έργο ενήργησε ως καταλύτης για άλλα έργα οικολογικού τουρισμού στο Carriacou, όπως το έργο του Βόρειου Εθνικού Πάρκου και το έργο του Θαλάσσιου Πάρκου του Νησιού με τις Αμμουδιές.

## Μέτρηση αποτελεσμάτων

Το Συμβούλιο Τουρισμού της Grenada κατέγραψε τα πιο κάτω μέσα από τη συλλογή δεδομένων:

- Αύξηση των θέσεων εργασίας στον τομέα του τουρισμού
- Αύξηση στις τουριστικές αφίξεις
- Βελτίωση της ικανοποίησης του τουρίστα
- Επένδυση των τοπικών επιχειρήσεων στον τουρισμό

## Σχόλιο

Αυτό αποτελεί ακόμα ένα θαυμάσιο παράδειγμα συνεργασίας δημοσίου – ιδιωτικού τομέα – το τρίτο από τη νήσο Windward της Grenada (αφορά επίσης τις μελέτες περιπτώσεων αρ. 18 και 20) – που τονίζουν τα πλεονεκτήματα αυτής της συνεργασίας όλων των συμμετεχόντων στον τουρισμό

## 28: ΚΑΜΠΑΝΙΑ ΤΗΣ ΚΟΣΤΑ-ΡΙΚΑ «ΧΩΡΙΣ ΤΕΧΝΗΤΑ ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ»

**Τοποθεσία:** Κόστα Ρίκα

**Τομείς:** Ανάπτυξη Κοινότητας  
Εκπαίδευση & Κατάρτιση  
Καινοτομία προϊόντος  
Μάρκετινγκ και Διαφήμιση

### Συνεργάτες

#### Δημόσιος Τομέας:

Instituto Costarricense de Turismo/Ινστιτούτο Τουρισμού της Κόστα Ρίκα (ITC)

#### Ιδιωτικός Τομέας:

Επιμελητήριο Τουρισμού της Κόστα Ρίκα (CANATUR)  
Τοπική εταιρεία διαφήμισης/συμβούλων επιχειρήσεων  
Εμπειρογνώμονες του ιδιωτικού τομέα σε σχέση με κάθε τομέα της αγοράς

### Πόροι

- Οι πηγές χρηματοδότησης και ανθρώπινου δυναμικού προέρχονται από το ICT.
- Οι τοπικοί tour operators και ξενοδόχοι παρέχουν ανθρώπινο δυναμικό σε εθελοντική βάση, όπως και το Εμπορικό Επιμελητήριο της Κόστα Ρίκα (CANATUR)
- Τεχνική βοήθεια παρέχεται, ύστερα από τη σύναψη σχετικών συμβάσεων, με ξένους συμβούλους.

### Περιγραφή έργου

Η Εθνική Επιτροπή Μάρκετινγκ υπήρξε μια από τις έξι επιτροπές του δημοσίου-ιδιωτικού τομέα που συστάθηκε ως αποτέλεσμα του 8ου σε διετή βάση Συνεδρίου Τουρισμού του CANATUR το 1996 σε ό,τι αφορά το θέμα: Η Πρόκληση της Ανταγωνιστικότητας. Η συνδεδεμένη με το Harvard Σχολή Οικονομικών Σπουδών της Κεντρικής Αμερικής (INCAE) συνήψε σύμβαση με το CANATUR προκειμένου να αξιολογήσει την ανταγωνιστικότητα της τουριστικής βιομηχανίας της Κόστα Ρίκα στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης.

Με βάση την αξιολόγηση του INCA, το Συνέδριο προσδιόρισε τους τομείς κλειδιά που θα μπορούσαν να ενισχύσουν το τουριστικό προϊόν της Κόστα Ρίκα και συμβούλευσε να συσταθούν εθνικές επιτροπές προκειμένου αυτές να επιληφθούν θεμάτων όπως: μάρκετινγκ, λιμάνια και αεροδρόμια, τουριστικές πληροφορίες, οδική υποδομή, σημάνσεις αυτοκινητοδρόμων και δημόσια ασφάλεια.

Η Επιτροπή Μάρκετινγκ, υπεύθυνη για την καμπάνια της Κόστα Ρίκα - χωρίς τεχνητά συστατικά, αποτελείτο από διάφορες επιμέρους υποεπιτροπές που καλύπτουν: θέματα φυσικής ιστορίας, συναντήσεις και κίνητρα, αθλήματα περιπέτειας, ψάρεμα, τουρισμό σε σχέση με την παραλία και τη θάλασσα.

Κάθε επικεφαλής υποεπιτροπής αναφέρεται στην Εθνική Επιτροπή. Στην επιτροπή, καθορίστηκαν οι σε ευρεία έννοια κατευθυντήριες γραμμές για την καμπάνια στα ΜΜΕ, όπως επίσης λεπτομερή σχέδια για συμπληρωματικές πληροφοριακές μπροσούρες σε σχέση με κάθε τομέα της αγοράς.

Η αρχική διαφημιστική καμπάνια του 1996 είχε έναν προϋπολογισμό της τάξης των US\$3 εκατ. και από τότε και εφεξής παρόμοια ποσά χορηγούνται σε ετήσια βάση.

Η καμπάνια «χωρίς τεχνητά συστατικά» συνοδεύτηκε από την ανάπτυξη καινοτόμων νέων προϊόντων, όλα με στόχο την ενίσχυση της εικόνας της Κόστα Ρίκα ως ενός «φυσικού» και φιλικού στο περιβάλλον προορισμού. Μεταξύ αυτών είναι η «παράτηρηση από τον ουρανό» - παράτηρηση από την κορυφή δέντρων της χλωρίδας και της πανίδας - το ράφτινγκ, η ιστιοσανίδα και η περιήγηση με αερόστατο (hot - air ballooning).

### Επιτευχθέντα αποτελέσματα

Η καμπάνια χωρίς τεχνητά συστατικά υπήρξε ιδιαίτερα επιτυχής σε σχέση με την ανάπτυξη των διεθνών τουριστικών αφίξεων στην Κόστα Ρίκα. Η μέση ετήσια αύξηση τα τέσσερα χρόνια από το 1995 έως το 1999 ήταν της τάξης του 13,6%.

Γενικά επίσης υπήρξε συμφωνία ως προς το ότι η καμπάνια βοήθησε στην εδραίωση της Κόστα Ρίκα ως ενός σημαντικού παίκτη του διεθνούς τουρισμού στη διεθνή τουριστική σκηνή, με το γεγονός ότι διατήρησε μια σταθερή εικόνα και μήνυμα κατά την τετραετή αυτή περίοδο. Η επιτροπή τώρα επεξεργάζεται μια καινούρια καμπάνια.

Επιπλέον, παρόλο ότι αυτή τη στιγμή δεν διαθέτουμε λεπτομέρειες, επήλθαν σημαντικές μεταβολές σε ό,τι αφορά στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, εξοικονομήσεις δαπανών και βελτίωση σε σχέση με το τοπικό επίπεδο διαβίωσης.

### **Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν**

Τα μοναδικά προβλήματα που υπήρξαν κατά τη διάρκεια της καμπάνιας ήταν:

- Περιορισμοί στον προϋπολογισμό του μάρκετινγκ του ICT, που σήμανε ότι εγκρίθηκαν λιγότερες τοποθετήσεις από όσες αρχικά είχαν σχεδιαστεί.
- Σε ορισμένες περιπτώσεις, μια αργοκίνητη γραφειοκρατική διαδικασία σε σχέση με την αποδέσμευση πιστώσεων που οδήγησε στην απώλεια των προθεσμιών των υποεπιτροπών.
- Αλλαγές στους Υπουργούς Τουρισμού που συχνά σημαίνει «φεύγουν οι του παλιού και μπαίνουν οι του νέου».

Εντούτοις, η καμπάνια χωρίς τεχνητά συστατικά επέζησε αυτών των προβλημάτων και η Κόστα Ρίκα διατηρήθηκε ως σημαντική παρουσία στον τομέα της τουριστικής βιομηχανίας

### **Γνώσεις που αποκομίστηκαν**

Ο δημόσιος τομέας κατανόησε πόσο σημαντικό είναι να αντλεί από το εξαιρετικού επιπέδου ανθρώπινο δυναμικό του ιδιωτικού τομέα, που γνωρίζει καλύτερα το τουριστικό προϊόν και την αγορά. Ήταν πιο αποτελεσματική από την άποψη των δαπανών η συνεργασία με τον ιδιωτικό τομέα σε εθελοντική βάση, από τη σύναψη δαπανηρών συμβάσεων παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών.

Ύστερα από ένα ιστορικό διαρκών αλλαγών στα σλόγκαν, χωρίς να αναφερθούμε στο σύνολο των διαφημιστικών εκστρατειών για τη χώρα, ο ITC κατένησε επίσης την αξία και την παραγωγικότητα αυτού του διαφημιστικού μηνύματος για μια μεγάλη χρονική περίοδο.

Ο ιδιωτικός τομέας από την πλευρά του αναγνώρισε ότι όταν δραστηριοποιηθεί έντονα με στόχο ένα έργο του δημοσίου-ιδιωτικού τομέα, είναι δυνατόν να επηρεάσει τις αποφάσεις και τις ενέργειες του δημοσίου τομέα.

### **Πειστήρια / Δημοσιότητα**

Η καμπάνια απέκτησε διεθνή αναγνώριση με τη μορφή διάφορων σημαντικών βραβείων στο τομέα του μάρκετινγκ, συμπεριλαμβανομένου και χρυσού μεταλλίου για ένα διαφημιστικό της τηλεόρασης, αργυρού μεταλλίου για την ολοκληρωμένη καμπάνια, και χάλκινου μεταλλίου για τις μπροσούρες σε διαγωνισμό που υλοποιήθηκε από τη Διεθνή Ένωση Πωλήσεων, Μάρκετινγκ και Φιλοξενίας το 1998.

Οι Αμερικανοί τουριστικοί πράκτορες ψήφισαν την Κόστα Ρίκα ως το Προορισμό του Οικολογικού Τουρισμού για τρία συνεχή χρόνια – από το 1997 έως το 1999 – στο πλαίσιο των δικών τους Συνιστώμενων Βραβείων.

### **Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία**

Έχει μια πολύ σημαντική δυναμική αυτός ο τύπος της συνεργασίας μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα σε όλες τις χώρες του κόσμου – όπως εξάλλου τούτο έχει καταδειχθεί.

### **Μέτρηση αποτελεσμάτων**

Η ανταπόκριση στην καμπάνια ήταν άμεσα μετρήσιμη μέσω τηλεφωνικών ερωτημάτων που γίνονταν ύστερα από σχετική κλήση στον αριθμό τηλεφώνου 800# που είχε δημοσιευθεί. Αυτές οι στατιστικές που αναφέρθηκαν ως ιδιαίτερα θετικές, είναι διαθέσιμες από την, εγκριθείσα από τον ICT, απαντητική υπηρεσία Optima Telemarketing – Rapp – Collins.

### **Σχόλιο**

Αυτό το κίνητρο, που βασικά στηρίζεται στη διαφημιστική καμπάνια, επαναφέρει στη μνήμη μια από τις πιο όμορφες καμπάνιες με φωτογραφίες με στόχο την προώθηση ενός παρθένου προορισμού. Ένας όμοιος που μας έρχεται στο νου είναι εκείνος της καμπάνιας της Νέας Ζηλανδίας «100% Αγνά». Μια καινούρια που πρόκειται να ξεκινήσει είναι εκείνη της Κροατίας «Η Μεσόγειος χωρίς Συντηρητικά». Μετά την επιτυχία της «Χωρίς Τεχνητά Συστατικά» καμπάνιας για την προώθηση της Κόστα Ρίκα, ξεκίνησε μια καινούρια καμπάνια ως ένα κοινό έργο μεταξύ του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα. Αυτό το έργο αναφέρεται ότι δίνει μια μεγαλύτερη έμφαση στην υποστήριξη των συμφερόντων του ιδιωτικού τομέα.

## 29. ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΚΑΝΑΔΑ «PRODUCT CLUB'S»

**Τοποθεσία:** Καναδάς

**Τομείς:** Χρηματοδότηση και Επενδύσεις  
Ανάπτυξη Προϊόντος  
Μάρκετινγκ και Διαφήμιση

### Συνεργάτες

#### Δημόσιος Τομέας:

Ομοσπονδιακή κυβέρνηση (μέσω της Επιτροπής Τουρισμού του Καναδά) και τομείς σχετικοί με περιφερειακές κυβερνήσεις, ομοσπονδιακά νομικά πρόσωπα και περιφερειακές αρχές διατήρησης πολιτιστικής κληρονομιάς.

#### Ιδιωτικός – Δημόσιος Τομέας:

Επιτροπή Τουρισμού του Καναδά (CTC)

#### Ιδιωτικός Τομέας:

Όργανισμοί με αντικείμενο το μάρκετινγκ προορισμών

Tour operators

Σύνδεσμοι Τουριστικής Βιομηχανίας

Λιανοπλητές

### Πόροι

Μια τυπική συνεργασία περιλαμβάνει:

Ένα τρίτο σε μετρητά από συμμετοχές της τουριστικής βιομηχανίας

Ένα τρίτο σε μετρητά από ομοσπονδιακούς πόρους για μια περίοδο (το μέγιστο) τριών ετών

Ένα τρίτο από προσφορές σε είδος εκ μέρους της τουριστικής βιομηχανίας (μετρήσιμες, συνεισφορές σε μετρητά, σε σκληρό νόμισμα)

### Περιγραφή έργου

Η Επιτροπή Τουρισμού του Καναδά (CTC) επιθεωρεί την τουριστική βιομηχανία και τους εκπροσώπους της στις αγορές του εξωτερικού ως τμήμα της «ανάλυσης αναγκών». Τα αποτελέσματα αυτής της ανάλυσης δημοσιεύονται για την τουριστική βιομηχανία ως τομείς της τουριστικής «ζήτησης». Από την τουριστική βιομηχανία εκδίδεται μια πρόσκληση εκδήλωσης ενδιαφέροντος για την υποβολή προτάσεων συμμετοχής των αντιστοίχων φορέων με ταυτόχρονη υποβολή ενός πενταετούς επιχειρηματικού σχεδίου δράσης, το οποίο θα αναφέρεται στον συγκεκριμένο τομέα της τουριστικής ζήτησης. Εάν οι προτάσεις γίνουν αποδεκτές, οι συνεργάτες συμπεριλαμβάνονται στους Product Clubs του Προγράμματος Product Clubs της Επιτροπής Τουρισμού του Καναδά (CTC).

Το πενταετές επιχειρηματικό σχέδιο δράσης θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει μια στρατηγική που θα προβλέπει ότι οι συνεργάτες θα πρέπει να έχουν αυτάρκεια μετά την παρέλευση τριών ετών. Η Επιτροπή Τουρισμού του Καναδά γίνεται ένας από τους συνεργάτες του έργου που αφορά την τουριστική βιομηχανία. Προβλέπεται οικονομική υποστήριξη για τα πρώτα τρία χρόνια με μια συνεχιζόμενη υποστήριξη που επίσης προβλέπεται σε διαρκή βάση με την έννοια της έρευνας, της διατομεακής κατάρτισης κατά τομείς και της ενίσχυσης των δικτύων ευκαιριών. Ο αντικειμενικός στόχος είναι να αναπτυχθεί ένας τομέας της τουριστικής βιομηχανίας που βρίσκεται σε υπανάπτυξη και να διευκολυνθεί η μετατροπή του σε μια «έτοιμη αγορά».

### Επιτευχθέντα αποτελέσματα

Οι αντιπρόσωποι της τουριστικής βιομηχανίας που ηγούνται του Product Club απαιτείται να υπογράψουν συμβόλαιο παροχής υπηρεσιών με την Επιτροπή Τουρισμού του Καναδά στο οποίο θα καθορίζονται οι αντικειμενικοί στόχοι (έρευνα, εκπαίδευση, δημιουργία πακέτων, κλ.π.). Η χρηματοδότηση θα είναι ανάλογη με τους αντικειμενικούς στόχους που επιτεύχθηκαν.

Όλοι οι συνεργάτες του Product Club θεωρούν ότι θα επιτύχουν τους στόχους τους ως σύνολο και όχι καθένας τους χωριστά. Σε ορισμένες περιπτώσεις έχουν επίσης δημιουργήσει ζήτηση για τελειώς καινούρια προϊόντα.

## Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν

### Χρηματοδοτικά:

Ύστερα από μερικά χρόνια, βρέθηκε ότι ορισμένοι από εκείνους που έκαναν αίτηση συμμετοχής στο Product Club είχαν μεγαλοποιήσει το ποσοστό το οποίο μερικοί από τους συνεργάτες τους θα έπρεπε να συνεισφέρουν στο πρόγραμμα. Σε λίγες περιπτώσεις οι συνεργάτες απέτυχαν να υλοποιήσουν το έργο τους. Όλα τα Product Clubs που δημιουργήθηκαν λειτούργησαν επιτυχώς.

### Διαχείριση:

Ορισμένα από τα Product Clubs αντελήφθησαν ότι μπορεί να λειτουργήσουν αποκλειστικά και μόνο με τη χρησιμοποίηση εθελοντικού προσωπικού. Έχει αποδειχθεί ότι για να πετύχει τους στόχους του ένα Product Club θα πρέπει να διαθέσει πόρους, είτε με τη χρησιμοποίηση υπαλλήλων πλήρους ή μερικής απασχόλησης είτε με τη χρησιμοποίηση συμβούλων με αμοιβή.

### Δημοσιότητα:

Το πρόγραμμα παρουσιάζεται στην τουριστική βιομηχανία μέσω:

Της εφημερίδας που εκδίδει κάθε μήνα η Επιτροπή Τουρισμού του Καναδά – Communiqué

Μέσω της ιστοσελίδας [www.canadatourism.com/productclubs](http://www.canadatourism.com/productclubs)

Μέσω συμπληρωματικού υλικού (εντύπων) που διανέμεται στους συνεργάτες του Product Club και στο προσωπικό πωλήσεων της Καναδικής Επιτροπής Τουρισμού στο εξωτερικό. Τα έντυπα είναι επίσης διαθέσιμα και στην τουριστική βιομηχανία γενικότερα ύστερα από αίτηση.

## Γνώσεις που αποκομίστηκαν

Ο επιτυχής τρόπος λειτουργίας καθενός από τα Product Clubs κοινοποιείται στα υπόλοιπα ακριβώς όπως πραγματοποιήθηκε. Επιπρόσθετα, συγκαλείται μια ετήσια γενική συνέλευση όλων των Product Clubs κατά τη διάρκεια της οποίας κλειδί της επιτυχίας αποτελεί η ανταλλαγή πληροφοριών.

## Πειστήρια / Δημοσιότητα

Πολύ θετική θεωρείται η δημοσιότητα των διαθεσίμων αναφορών που προέρχονται από τα Product Clubs της Επιτροπής Τουρισμού του Καναδά.

## Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία

Το πρόγραμμα αποτελεί ένα «πρότυπο» που μπορεί να εφαρμοστεί στον όποιο τομέα της τουριστικής βιομηχανίας. Είναι πλήρως μεταβιβάσιμο. Ένα βασικό στοιχείο του προγράμματος είναι η δέσμευση εκ μέρους όλων των συμμετεχόντων για μια πολυετή προσπάθεια.

## Μέτρηση αποτελεσμάτων

Αριθμός Clubs που δημιουργήθηκαν (δημιουργούνται)

1995-96	6
1996-97	6
1997-98	6
1998-99	6
1999-0	8

## Προσέγγιση του Προγράμματος:

Κάθε Product Club περιλαμβάνει μια σειρά συμμετεχόντων στην τουριστική βιομηχανία του Καναδά. Πολλοί από τους συμμετέχοντες αυτούς (π.χ. οργανισμοί) είναι μέλη. Έχει υπολογιστεί ότι τα 24 Product Clubs που πρόσφατα έχουν δημιουργηθεί συμπεριλαμβάνουν τουλάχιστον 4.500 μικρές ή μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις (SMEs).

## Σχόλιο

Τα Product Clubs της Επιτροπής Τουρισμού του Καναδά αρχικά βασίστηκαν σε παρόμοια μορφή clubs που δημιουργήθηκαν από τον γαλλικό οργανισμό τουρισμού, το Maison de la France. Πάντως, έχει γίνει αποδεκτό ότι η Καναδική Επιτροπή Τουρισμού έχει κατανοήσει πιο λεπτομερειακά την έννοια και την έχει εφαρμόσει πολύ πιο αποτελεσματικά. Σήμερα οι συμμαχίες μεταξύ δυναμικών επιχειρήσεων του ίδιου τομέα επιχειρηματικής δράσης είναι πολύ κοινές – παρόλο που το πιο συνηθισμένο φαινόμενο είναι ο ανταγωνισμός μεταξύ τους. Αλλά εκείνο που είναι ασυνήθιστο και εμφανίζεται στα Product Clubs της Επιτροπής Τουρισμού του Καναδά είναι το ότι ενθαρρύνουν τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις να συνεργαστούν. Για πολλές από αυτές, αυτό συμβαίνει για πρώτη φορά από την ίδρυσή τους και έχει αποδειχθεί βασικός παράγοντας για την επιβίωσή τους αφού δεν μπορούν να προχωρήσουν μόνες τους ελλείψει πόρων.

## 30: ΑΓΡΟΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΚΟΛΟΜΒΙΑ

**Τοποθεσία:** Περιοχές Quindío και Cundinamarca, Κολομβία

**Τομείς:** Χρηματοδότηση & Επενδύσεις  
Ανάπτυξη Υποδομής  
Ανάπτυξη Κοινότητας  
Προστασία Περιβάλλοντος  
Καινοτομία Προϊόντος  
Εκπαίδευση & Κατάρτιση

### Συνεργάτες

**Δημόσιος Τομέας:**

Τοπικές Αρχές Τουρισμού

**Ιδιωτικός Τομέας:**

Ιδιοκτήτες φυτειών καφέ

Τοπικοί αγρότες

### Πόροι

Η χρηματοδότηση έχει μοιραστεί μεταξύ των συνεργατών του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα που συμμετέχουν στα έργα. Το 70% περίπου του κόστους της καμπάνιας για το μάρκετινγκ και την προώθηση των πωλήσεων αναλαμβάνεται από τις τοπικές αρχές.

### Περιγραφή έργου

Κατά τη διάρκεια της κρίσης του καφέ στις αρχές του 1990 η περιοχή παραγωγής καφέ της Κολομβίας επηρεάστηκε πολύ έντονα και, ειδικότερα, η περιοχή του Quindío η οποία μάλιστα υπέστη μια σημαντική μείωση του εισοδήματός της. Το Quindío βρίσκεται περίπου 300 χιλιόμετρα νοτιοδυτικά της Μπογκοτά και έχει 450.000 κατοίκους.

Έχοντας πληροφορηθεί ένα παρόμοιο παράδειγμα της περιοχής των Βάσκων στην Ισπανία, οι ιδιοκτήτες των φυτειών καφέ αποφάσισαν, χρησιμοποιώντας τις εκτάσεις τους ως τουριστικό αξιοθέατο, να αναπτύξουν αυτό το προϊόν σαν μια νέα πηγή εισοδήματος και εργασίας. Τέθηκε σε εφαρμογή ένα σχέδιο για συνεργασία μεταξύ των τοπικών αρχών και των ιδιοκτητών φυτειών και, στα τελευταία εννέα χρόνια, το έργο έχει πολύ θετικά αποτελέσματα.

Ο αγροτουρισμός δημιουργήθηκε σε μια περιοχή όπου, δέκα χρόνια πριν, ο τουρισμός ήταν τελείως άγνωστος – οι αφίξεις τουριστών υπερέβησαν τις 350.000 το 1999. Τα έσοδα από τον αγροτουρισμό στο Quindío είναι σχεδόν τόσο μεγάλα όσο ήταν και εκείνα από τις φυτείες του καφέ. Σήμερα έχουν σχέδια για τη δημιουργία θεματικών πάρκων όπως το Εθνικό Πάρκο Καφέ και το Εθνικό Πάρκο της Αγροτικού Πολιτισμού.

### Επιτευχθέντα αποτελέσματα

Η επιτυχία του έργου του αγροτουρισμού στο Quindío έχει ήδη οδηγήσει σε νέες πρωτοβουλίες σε άλλες περιοχές της Κολομβίας – κυρίως στην Cundinamarca – στην οποία βρίσκεται και η πρωτεύουσα Μπογκοτά – όπου το Ινστιτούτο Τουρισμού έχει θέσει σε εφαρμογή μια σημαντική καμπάνια που αφορά το μάρκετινγκ ενός προγράμματος με τίτλο Τουρισμός για τα Χωριά. Παρόλο που έχει διαφανεί ότι θα πρέπει να υπάρξει περισσότερη οικονομική υποστήριξη για την επέκταση και διεύρυνση της καμπάνιας, η συνεργασία μεταξύ του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα φαίνεται ότι είναι πολύ έντονη.

Τα προγράμματα Τουρισμού για τα Χωριά εφαρμόζονται στο Tabló, στο Soró και στο Guasca, που απέχουν περίπου 40 χιλιόμετρα από την Μπογκοτά. Οι τοποθεσίες αυτές έχουν μετατραπεί σε γραφικά χωριά με αξιοθέατα που συνδέονται με τη γεωργία, τον οικτουρισμό και το φολκλόρ. Έχουν συσταθεί ενώσεις τοπικού τουρισμού στους οποίους εκπροσωπούνται και συνεργάζονται ο ιδιωτικός και ο δημόσιος τομέας για την τουριστική ανάπτυξη της περιοχής.

Στην κοιλάδα Ubaté υπάρχουν ευρύχωρα «haciendas» στα οποία παράγεται γάλα και γαλακτοκομικά προϊόντα. Ορισμένα από αυτά έχουν μετατραπεί σε καταλύματα αγροτικού τουρισμού για να τα χρησιμοποιούν οι αστοί που θέλουν να ξεκουραστούν τα Σαββατοκύριακα.

Στην περιοχή της Gualtza υπάρχουν μεγάλες φυτείες ζαχαροκάλαμου οι οποίες προσελκύουν πολλούς επισκέπτες που απολαμβάνουν το ζεστό κλίμα της περιοχής.

## Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν

Μεγάλο πρόβλημα υπήρξε το κόστος εκπαίδευσης του προσωπικού. Λόγω οικονομικών περικοπών, δεν υπήρχαν αρκετοί χώροι για τα εκπαιδευτικά σεμινάρια για όλους εκείνους που επιθυμούσαν να τα παρακολουθήσουν και έτσι ορισμένοι που τα δικαιούνταν δεν τα παρακολούθησαν. Ένας από τους στόχους τόσο του δημοσίου όσο και του ιδιωτικού τομέα ήταν να πείσει τον τοπικό πληθυσμό για την αναγκαιότητα της κατάλληλης προετοιμασίας προκειμένου να αντιμετωπιστεί η εισροή τουριστών.

Μικρότερο είναι το πρόβλημα όσον αφορά στην εκπαίδευση του προσωπικού στην περιοχή του Quindío λόγω του έργου της Εθνικής Υπηρεσίας Κατάρτισης (SENA) στον τομέα των καταλυμάτων και του τουρισμού, διότι υπήρξε μια κοινοπραξία με τον ιδιωτικό τομέα.

## Γνώσεις που αποκομίστηκαν

Όταν ξεκινά το όποιο πρόγραμμα ανάπτυξης τουρισμού είναι πολύ σημαντικό να υπάρξει ένα οργανωμένο σχέδιο με ξεκάθαρους στόχους και καλό μάρκετινγκ και προώθηση πωλήσεων.

## Πειστήρια / Δημοσιότητα

Ύστερα από ένα αργό ξεκίνημα το έργο έγινε αποδεκτό από τον τοπικό πληθυσμό.

## Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία

Παρόμοια έργα μπορούν να γίνουν αλλά και πραγματοποιούνται σε άλλες χώρες.

## Μέτρηση αποτελεσμάτων

Παρόλο που ακόμη είναι νωρίς, το πρόγραμμα αγροτουρισμού στο σύνολό του έχει αποδειχθεί πολύ επιτυχές στην περιοχή της Cundinamarca και γι αυτό παρόμοια έργα ζητούνται και από άλλους δήμους. Ο μέσος όρος των κατοίκων της κάθε κωμόπολης είναι 10.000 και το σύνολο των επισκεπτών για τα Σαββατοκύριακα είναι μεγαλύτερο από 3.000.

## Σχόλιο

Ο κύριος λόγος της επιτυχίας αυτού του έργου είναι η ευρεία προβολή του Café de Colombia σε ολόκληρο τον κόσμο, λόγω της παγκόσμιας διαφήμισης. Η κύρια πρόκληση για τις άλλες περιοχές που επιθυμούν να ακολουθήσουν το παράδειγμα της Κολομβίας είναι πιθανόν η απλότητα του έργου. Ακόμη φαίνεται ότι θα έχει σημαντικές επιπτώσεις στην τουριστική ανάπτυξη, και πιο σημαντικό είναι το γεγονός ότι θα βοηθήσει στο σταμάτημα της φυγής των νέων ανθρώπων από τις αγροτικές περιοχές στις πόλεις όπου αναζητούν εργασία. Αυτό αποτελεί ένα πρόβλημα όχι μόνον των αναπτυσσόμενων χωρών της Λατινικής Αμερικής αλλά επίσης και πολλών περιοχών της Ευρώπης και του ανεπτυγμένου κόσμου, όπου η γεωργία ήταν κάποτε η κύρια απασχόληση των κατοίκων και ο μόνος τρόπος για την οικονομική ανάπτυξη. Ο τουρισμός θεωρείται ως ζωτικός παράγοντας που χαρακτηρίζει την ποικιλότητα του ιδιωτικού και του δημοσίου τομέα.

## 31. ΚΥΡΙΑΚΑΤΙΚΗ ΛΙΑΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ ΣΤΟ ΣΑΟ ΠΑΟΛΟ

**Τοποθεσία:** Σάο Πάολο, Βραζιλία

**Τομέας:** Καινοτομίας Προϊόντος

### Συνεργάτες

**Δημόσιος Τομέας:**

Δημοτική αρχή του Σάο Πάολο  
Ομοσπονδιακή κυβέρνηση

**Ιδιωτικός – Δημόσιος Τομέας:**

Γραφείο Συνεδρίων και Επισκεπτών του Σάο Πάολο (SPCVB)

**Ιδιωτικός Τομέας:**

Ομοσπονδία Εμπορίου / Λιανοπωλητές  
Εμπορικά κέντρα  
McCann-Erickson

### Πόροι

Δεν προβλέπεται άμεση χρηματοδότηση αλλά οι διάφοροι συνεργάτες συνεισφέρουν ως ακολούθως:

- Σε χρόνο και ανθρώπινο δυναμικό
- Η McCann-Erickson παρέχει διαφημιστικά φίλμς
- Η TV Globo παρέχει χώρο αλλά και χρόνο για διαφημίσεις
- Η Ομοσπονδία Εμπορίου διεξήγαγε συσκέψεις μεταξύ των μελών της – τόσο των εργοδοτών όσο και των εργαζομένων προκειμένου να συζητηθεί το θέμα.
- Γραφείο Συνεδρίων και Επισκεπτών του Σάο Πάολο (SPCVB) – χρηματοδότησε ένα ταξίδι για τους επικεφαλής των εργατικών συνδικάτων προκειμένου να επισκεφθούν μια πόλη στην οποία επιτρέπονται οι αγορές την Κυριακή.

### Περιγραφή έργου

Το SPCVB είναι ένας ανεξάρτητος, μη κερδοσκοπικός οργανισμός, που υποστηρίζεται από τον ιδιωτικό τομέα. Ο στόχος του είναι να προωθήσει το Σάο Πάολο ώστε να καταστεί κύριος προορισμός για διακοπές και πολιτιστικά γεγονότα, ειδικότερα μεγάλα συνέδρια και επιστημονικές συναντήσεις, επιχειρηματικές συναντήσεις, εμπορικές εκθέσεις, εκδηλώσεις και επαγγελματικά σεμινάρια.

Το 1988, μετά από προσπάθειες πέντε ετών, το SPCVB κατόρθωσε να προωθήσει διάταξη νόμου με την οποία παρέχεται εξουσιοδότηση ώστε να επιτρέπονται οι αγορές την Κυριακή. Η προηγούμενη κυβέρνηση είχε απαγορεύσει τη διεξαγωγή εμπορικών εργασιών κατά τη διάρκεια της Κυριακής και οι τοπικές εμπορικές ενώσεις ήταν σε δυσμένεια. Αλλά το SPCVB ξεκίνησε μια μεγάλη εκστρατεία με την υποστήριξη διαφόρων οργανισμών του ιδιωτικού και του δημοσίου τομέα στην οποία δινόταν μεγάλη σημασία για τα πολλά πλεονεκτήματα που θα προέκυπταν από την μετατροπή της Κυριακής σε ημέρα που θα επιτρέπονταν οι αγορές για το Σάο Πάολο. Μεταξύ αυτών ήταν τα αυξημένα κέρδη, η δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και η εξασφάλιση των υπαρχουσών θέσεων εργασίας για τους ήδη εργαζόμενους.

Παρετέθησαν παραδείγματα άλλων πόλεων με αγορές την Κυριακή, όπως η Νέα Υόρκη, και ξεκίνησε μια διαφημιστική εκστρατεία από την εταιρεία McCann-Erickson για την υποστήριξη της εκστρατείας.

### Επιτευχθέντα αποτελέσματα

Σήμερα η Κυριακή είναι η δεύτερη πιο δημοφιλής ημέρα για αγορές μετά το Σάββατο στο Σάο Πάολο. Με το έργο δημιουργήθηκαν 4.500 νέες θέσεις εργασίας στα εμπορικά κέντρα, υπήρξε αύξηση των πωλήσεων τον Ιούλιο του 1998 σε σχέση με την αντίστοιχη περίοδο του 1997 σε ποσοστό 6% ενώ παρόμοια αύξηση υπήρξε στην κίνηση του τομέα των ξενοδοχείων και άλλων σχετικών με τον τουρισμό επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Η πρωτοβουλία είχε επίσης θετική κάλυψη από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, ενώ ωφελήθηκαν οι εφημερίδες από την αύξηση των διαφημίσεων κατά 52 ημέρες.

Το πιο σημαντικό αποτέλεσμα του SPCVB ήταν η ανάπτυξη στον τομέα του τουρισμού νέων τουριστικών προϊόντων που προέκυψαν μετά την αύξηση των επισκεπτών της πόλης κατά τα Σαββατοκύριακα.

### Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν

- Η αρχική αντίδραση των εργατικών συνδικάτων και των επαγγελματικών οργανώσεων.
- Οι αντιρρήσεις των θρησκευτικών ηγετών.
- Η κυβερνητική γραφειοκρατία.

### Γνώσεις που αποκομίστηκαν

Το κλειδί για την επιτυχία είναι η επιμονή.

### Πειστήρια / Δημοσιότητα

Το 1999 η συνολική συνεισφορά του SPCVB αναγνωρίστηκε από την κοινότητα με την απονομή του βραβείου «Marketing Best» που είναι το βραβείο το σχετικό με το Μάρκετινγκ που χαίρει της μεγαλύτερης εκτιμήσεως στη Βραζιλία.

### Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία

Αυτή η πρωτοβουλία θα μπορούσε να αντιγραφεί από την οποιαδήποτε πόλη του κόσμου όπου θα επιτρέπονταν οι αγορές την Κυριακή όπου οι τουρίστες θα μπορούσαν να ωφεληθούν σημαντικά από το παρατεταμένο άνοιγμα των καταστημάτων.

### Μέτρηση αποτελεσμάτων

Η επιτυχία του έργου θα μπορούσε να μετρηθεί με την αύξηση του τουρισμού κατά το 1998, ειδικότερα κατά τα Σαββατοκύριακα.

### Σχόλιο

Αυτό αποτελεί ένα ακόμη παράδειγμα έργου το οποίο εξαρτάται στο σύνολό του από την ευρεία υποστήριξη όλων των παικτών της τουριστικής βιομηχανίας της πόλης, δημόσιων ή και ιδιωτικών. Η επιτυχία του είναι ένα ξεκάθαρο αποτέλεσμα των συντονισμένων προσπαθειών των τόσο πολλών συνεργατών. Πολλές πόλεις σε όλο τον κόσμο αντιμετωπίζουν παρόμοιες δυσκολίες για να πεισθούν οι λιανοπωλητές και οι τοπικές αρχές για τα οφέλη των αγορών τις Κυριακές. Δεν κατόρθωσαν όλες να πείσουν τους αμφισβητήτες. Πάντως, και άλλα παρόμοια παραδείγματα – υπήρξαν επίσης επιτυχή – όπως το παράδειγμα της Βαρκελώνης όπου ύστερα από προσπάθειες της τουριστικής βιομηχανίας τα μουσεία και οι αίθουσες τέχνης παραμένουν ανοικτά μέχρι τις πρώτες πρωινές ώρες, έτσι ώστε να παρέχεται η δυνατότητα σε περισσότερους επισκέπτες και ντόπιους να τα απολαμβάνουν.

## 32: ΚΑΜΠΑΝΙΑ «AMAZING THAILAND»

**Τοποθεσία:** Ταϊλάνδη

**Τομείς:** Ανάπτυξης Προϊόντος  
Εκπαίδευσης & Κατάρτισης  
Μάρκετινγκ και Διαφήμισης

### Συνεργάτες

**Δημόσιος Τομέας:**

Οργανισμός Τουρισμού Ταϊλάνδης (TAT)  
Υπουργείο Εμπορίου  
Υπουργείο Μεταφορών  
Μητροπολιτική Διοίκηση Μπανγκόκ

**Ιδιωτικός Τομέας:**

Thai Airways International  
Ένωση Δημοσιογράφων της Ταϊλάνδης  
Ένωση Ταξιδιωτικών Πρακτόρων της Ταϊλάνδης

### Πόροι

Οι πηγές χρηματοδότησης προήλθαν κυρίως από την Κυβέρνηση της Ταϊλάνδης. Εντούτοις, ο ιδιωτικός τομέας συνεισέφερε σε ιδέες, σχόλια και, το πιο σημαντικό, σε χρόνο/ανθρώπινο δυναμικό – ειδικότερα στο πλαίσιο διαφόρων συναντήσεων.

### Περιγραφή έργου

Αντικειμενικοί στόχοι:

- Η προώθηση της Ταϊλάνδης ως τόπου και χώρας υποδοχής των Ασιατικών Αγώνων του 1998 και του εορτασμού του έκτου έτους της βασιλείας της αυτού Μεγαλειότητας του Βασιλέα.
- Η αναβάθμιση των προτύπων της τουριστικής βιομηχανίας της Ταϊλάνδης
- Η ανάδειξη της Ταϊλάνδης ως ενός ποιοτικού επιπέδου τουριστικού προορισμού
- Ο τονισμός της σημασίας της τουριστικής βιομηχανίας σε σχέση με τους διάφορους φορείς – κρατικοί φορείς, ιδιωτικός τομέας και κοινό.

Διάρκεια Προϊόντος: 2 έτη (1998-99)

Η καμπάνια έγινε για όλη την Ταϊλάνδη αλλά υπήρξε έντονη προώθηση στις διεθνείς αγορές κλειδιά.

### Επιτευχθέντα αποτελέσματα

Αυξημένος αριθμός αφικνούμενων τουριστών στην Ταϊλάνδη:

- 1998: 7.8 εκ. (+7.5%)
- 1999: 8.6 εκ. (+10.5%)

Αυξημένο ξένο συνάλλαγμα:

- 1998: 8.242,177 εκ. (+9.7%)
- 1999: 8.269,772 εκ. (+11.4%) (κατ' εκτίμηση)

Υπήρξε μια εξαιρετική υποστήριξη από πλευράς κοινού και ιδιωτικού τομέα σε ό,τι αφορά τη διαφήμιση του προϊόντος, ειδικότερα στη χρήση του λογότυπου Amazing Thailand σε πολλά προϊόντα.

Επίσης, η καμπάνια πληροφόρησε για τη σημασία του τουρισμού τις διάφορες ομάδες του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα, τους καταναλωτές και τα ΜΜΕ.

## Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν

- Υπήρξαν καθυστερήσεις κατά τη μεταφορά των πιστώσεων που κατανεμήθηκαν στα διαφορετικά αρμόδια γραφεία
- Η οικονομική και η χρηματοδοτική περιεχομένου κρίση στην Ανατολική και Νοτιοανατολική Ασία, που ξεκίνησε με την υποτίμηση του Baht τον Ιούλιο του 1997, μείωσε δραστικά το διαθέσιμο προϋπολογισμό σε ξένο συνάλλαγμα για την υποστήριξη της καμπάνιας. Ορισμένα γραφεία του εξωτερικού έκλεισαν για να μειώσουν τα κόστη και τα ελλείμματα και περιορίστηκαν οι δραστηριότητες μάρκετινγκ στις αγορές κλειδιά που δεν είχαν επηρεαστεί από την κρίση της Ασίας.

## Γνώσεις που αποκομίστηκαν

Η επιτυχία της καμπάνιας Amazing Thailand οφειλόταν τόσο στην ευρύτατη συμμετοχή της τουριστικής βιομηχανίας όσο και στη συμμετοχή πολλών δημοσίων και ιδιωτικών φορέων. Ως αποτέλεσμα όλων αυτών, η καμπάνια επεκτάθηκε και για το 2000 μέσα από το θέμα «Η γοητεία της επόμενης χιλιετίας – Enchantment for the Next Thousand Years», και ο TAT συνεχίζει να συνεργάζεται στενά με τον ιδιωτικό τομέα, στο πλαίσιο των συναντήσεων για τις Ομάδες Στόχου της Τουριστικής Βιομηχανίας.

## Πειστήρια / Δημοσιότητα

- Οι διαφημίσεις του Amazing Thailand κέρδισαν τα ακόλουθα βραβεία:
- Η διαφήμιση του «Ελέφанта» πήρε το Καλύτερο Βραβείο Τουριστικής Διαφήμισης της κατηγορίας Εθνικού Συμβουλίου Τουρισμού στο πλαίσιο των Βραβείων SOLIS στο Λονδίνο.
  - Τα διαφημιστικά «Amazing Thailand» και «Ελέφантаς» κέρδισαν επίσης και τα δύο τα Χρυσά Βραβεία στο πλαίσιο των Βραβείων TACT για την καλύτερη Διαφήμιση στην Τηλεόραση.

## Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία

Μικρές καμπάνιες μπορούν να έχουν θετικά αποτελέσματα στην όποια χώρα, ανεξάρτητα αν ο Εθνικός Οργανισμός Τουρισμού ελέγχεται πλήρως από το Κράτος, ή εάν αποτελεί συνεργασία δημοσίου με ιδιωτικό τομέα.

## Μέτρηση αποτελεσμάτων

Κάπου 492 φορείς δημοσίου - ιδιωτικού τομέα χρησιμοποίησαν το λογότυπο Amazing Thailand και 228 οργανισμοί φιλοξένησαν μεγάλες συναντήσεις προκειμένου να υποστηρίξουν το θέμα.

Τα κύρια κανάλια μέσα από τα οποία ο ιδιωτικός τομέας μπορούσε να διαφημίσει το λογότυπο Amazing Thailand απεικόνισαν το λογότυπο ή πληροφορίες στις επικεφαλίδες επιστολόχαρτου, στους φακέλους και στα δωρεάν έντυπα και δημιούργησαν ειδικές δραστηριότητες στο πλαίσιο της καμπάνιας. Παραδείγματα αυτού του τύπου περιλαμβάνουν τις τηλεφωνικές κάρτες Amazing Thailand, τη Μπύρα της Ταϊλάνδης, τις Απίθανες Γεύσεις της Ταϊλάνδης (Amazing Taste of Thailand) στα πακέτα έτοιμων φαγητών, και απεικονίσεις του λογότυπου στα λεωφορεία και τα σήματα στα πολυκαταστήματα και τα ξενοδοχεία.

## Σχόλιο

Η επιτυχία της καμπάνιας Amazing Thailand ως προς το να ελκύσει νέες πηγές από ξένες επιχειρήσεις οφειλόταν, κατά μεγάλο ποσοστό, στο γεγονός ότι στις διεθνείς αγορές, η καμπάνια εστιάζεται στις χαμηλές τιμές και στο προϊόν που αξίζει τα χρήματά του. Εντούτοις, δεδομένου ότι το Baht συνεχίζει να εμφανίζει μεγάλη υποτίμηση και το 1998 και το 1999, η αύξηση των αφίξεων λειτούργησε σε βάρος της ανάπτυξης σε σχέση με τις εισπράξεις από το διεθνή τουρισμό. Η σταθερότητα του τοπικού νομίσματος από το δεύτερο ήμισυ του 1999 θα βοηθήσει στη διασφάλιση της αύξησης των εισπράξεων όπως επίσης και των αφίξεων για το 2000.

### 33. Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΟΛΥΜΠΙΑΚΩΝ ΑΓΩΝΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΑΥΣΤΡΑΛΙΑΣ

**Τοποθεσία:** Αυστραλία

**Τομείς:** Χρηματοδότησης και Επενδύσεων  
Μάρκετινγκ και Διαφήμισης  
Τεχνολογικών Καινοτομιών

#### Συνεργάτες

##### Δημόσιος Τομέας:

Τουρισμός της Νέας Νότιας Ουαλίας  
Λοιποί κρατικοί και λοιποί φορείς τουρισμού της επικράτειας

##### Δημόσιος/Ιδιωτικός Τομέας:

Επιτροπή Τουρισμού της Αυστραλίας (ATC)  
Γραφείο Συνεδρίων και Επισκεπτών του Σίδνεϋ

##### Ιδιωτικός Τομέας:

Οργανωτική Επιτροπή του Σίδνεϋ για τους Ολυμπιακούς Αγώνες (SOCOG)  
Ολυμπιακή Οργάνωση Μεταδόσεων του Σίδνεϋ (SOBO)  
Συνεργάτες και χορηγοί στον τομέα μάρκετινγκ

#### Πόροι

Οι πηγές χρηματοδότησης από την Επιτροπή Τουρισμού της Αυστραλίας (ATC) συμπληρώθηκαν από χορηγίες και από πρόσθετες χρηματοδοτήσεις για διαφήμιση/μάρκετινγκ από τους συνεργάτες στο πλαίσιο της Συνεργασίας της Αυστραλίας, όπως επίσης και της καμπάνιας για τους Ολυμπιακούς Αγώνες. Το πρόγραμμα διαφήμισης αποτελεί τμήμα ενός φιλόδοξου 4ετούς προγράμματος που ανέρχεται σε Α\$ 12 εκ. προκειμένου να μεγιστοποιηθούν οι δυνατότητες των τουριστών της Αυστραλίας που φιλοξενεί τους Ολυμπιακούς και τους Ειδικούς Ολυμπιακούς Αγώνες για άτομα με ειδικές ανάγκες.

#### Περιγραφή έργου

Οι αρχές τουρισμού της Αυστραλίας, που καθοδηγούνται από την ATC, συμπεριλαμβανομένου και του Τουρισμού της Νέας Νότιας Ουαλίας, του Γραφείου Συνεδρίων και Επισκεπτών του Σίδνεϋ όπως και άλλων κρατικών ως και λοιπών φορέων τουρισμού της επικράτειας, σχημάτισαν μια ισχυρή συνεργασία που θα διασφαλίζει ότι το σύνολο της Αυστραλίας θα ωφεληθεί από τα πλεονεκτήματα της Ολυμπιακής δεκαετίας της ευκαιρίας. Η φιλόδοξη στρατηγική που ανέρχεται σ' ένα ποσό Α\$ 12 εκ. είναι μοναδική στη σύγχρονη ιστορία των Ολυμπιακών Αγώνων.

Η Ολυμπιακή στρατηγική της ATC στόχευε στο να προσθέσει εύρος και διάσταση στη διεθνή εικόνα της Αυστραλίας και να εδραιώσει μακροχρόνια τα οικονομικά και κοινωνικά οφέλη της Αυστραλίας μέσα από αυξημένα κέρδη από τις εξαγωγές, τις αφίξεις τουριστών και τη διασπορά τουριστών. Η συγκεκριμένη στρατηγική συμπεριλάμβανε:

- Μεγιστοποίηση της προώθησης της Αυστραλίας μέσα από ένα πρόγραμμα που σχετίζεται με τα MME στο οποίο ενσωματώνει επισκέψεις των MME, νέα τεχνολογία, παροχή πληροφοριών και διαχείριση θεμάτων.
- Προώθηση της εικόνας της Αυστραλίας μέσα από συμμαχίες με τις Ολυμπιακές οργανώσεις και συνεργάτες
- Διεύρυνση των αγορών που φέρουν υψηλό εισόδημα όπως συναντήσεις, κίνητρα και συνέδρια, και
- Δημιουργία εμπορικών ως και προγραμμάτων που έχουν σχέση με το μάρκετινγκ σε σχέση με την τουριστική βιομηχανία προκειμένου να κεφαλαιοποιηθούν οι ευκαιρίες λόγω των Ολυμπιακών Αγώνων

Η μονάδα Επιχειρηματικού Συνδέσμου των Ολυμπιακών Αγώνων ιδρύθηκε τον Ιούνιο του 1995. Κύριος σκοπός της ήταν η οριοθέτηση των ευκαιριών, ο συντονισμός των δραστηριοτήτων και η διαχείριση των σχέσεων που προκύπτουν από το γεγονός της φιλοξενίας της Αυστραλίας, το καλοκαίρι του 2000, των Ολυμπιακών Αγώνων, των Παραολυμπιακών Αγώνων για τα Άτομα με Ειδικές Ανάγκες το 2000, και του Φεστιβάλ Ολυμπιακών Τεχνών (1997 – 2000). Οι αντικειμενικοί στόχοι και οι στρατηγικές, που αναπτύχθηκαν από το Σύνδεσμο σε σχέση με τις Μονάδες ATC και τα γραφεία εξωτερικού, σχεδιάστηκαν για την κεφαλαιοποίηση της δυναμικής των τουριστικών ευκαιριών που παρασχέθηκαν από την Αυστραλία η οποία φιλοξένησε αυτά τα μοναδικά υψηλού επιπέδου γεγονότα.

Ο Σύνδεσμος, σε συνεργασία με τους λοιπούς ενδιαφερομένους, εργάστηκε για την οριοθέτηση των τουριστικών ευκαιριών που συνδέονται με τους Ολυμπιακούς Αγώνες που είναι μετρήσιμες, δυνάμενες να επιτευχθούν και να είναι ρεαλιστικές. Η ATC υποστήριξε ότι αυτές οι ευκαιρίες που προσέφεραν οι Ολυμπιακοί Αγώνες παρέιχαν σημαντική ενίσχυση στις παραδοσιακές προσπάθειες μάρκετινγκ της ATC.

Η ATC αναγνωρίζει τη σημασία της προώθησης των στρατηγικών συμμαχιών με παραδοσιακούς όπως και μη παραδοσιακούς φορείς-κλειδιά και στην Αυστραλία και στο εξωτερικό. Ρόλος του επικεφαλούς της τουριστικής βιομηχανίας είναι να ενθαρρύνει μια μεγαλύτερη συνεργασία μεταξύ όλων των συνεργατών διαφημίζοντας την Αυστραλία διεθνώς, διασφαλίζοντας τη συνέπεια στις προσπάθειες του μάρκετινγκ και στα διαφορετικά μηνύματα που διαφημίζονται παγκοσμίως.

Η ATC συνεργάστηκε στενά με τη Διεθνή Ολυμπιακή Επιτροπή, την Οργανωτική Επιτροπή του Σίδνεϋ για τους Ολυμπιακούς Αγώνες, τον Οργανισμό Μεταδόσεων των Ολυμπιακών Αγώνων του Σίδνεϋ, την Επιτροπή Οργάνωσης Ολυμπιακών Αγώνων για Άτομα με Ειδικές Ανάγκες, την Ολυμπιακή Αρχή Συντονισμού, τον Τουρισμό της Νέας Νότιας Ουαλίας, το Γραφείο Συνεδρίων και Επισκεπτών του Σίδνεϋ, όπως και λοιπούς κρατικούς και άλλους φορείς τουρισμού της επικράτειας για τη διασφάλιση ότι ολόκληρη η Αυστραλία θα είναι σε θέση να αντλήσει τα οφέλη από την ευκαιρία των Ολυμπιακών Αγώνων.

### **Επιτευχθέντα αποτελέσματα**

Η ATC δημιούργησε συνεργασίες που οδήγησαν σε Ολυμπιακούς χορηγούς και οργανώσεις δαπανώντας ένα πρόσθετο ποσό ανερχόμενο σε A\$ 300 εκατ. προωθώντας την Αυστραλία μέσα από μια ευρεία γκάμα κοινών προγραμμάτων μάρκετινγκ.

Η δημοσιότητα που έλαβε χώρα μέσα από τους Ολυμπιακούς Αγώνες προέβλεψε την προσθήκη άλλων 1.6 εκατ. επισκεπτών στην Αυστραλία μεταξύ των ετών 1997 και 2004, φέρνοντας συνάλλαγμα που ανέρχεται σε A\$ 6.1 εκατ. Αναμένεται ότι 111.000 άνθρωποι θα μπορέσουν να ταξιδέψουν στην Αυστραλία από το εξωτερικό προκειμένου να παρακολουθήσουν τους Ολυμπιακούς Αγώνες, ενώ 3.5 δις. θεατές θα τους παρακολουθήσουν από την τηλεόραση.

Το πρόγραμμα που αναφέρεται στις σχέσεις με τα ΜΜΕ της ATC θα φέρει περίπου 1800 διεθνή έντυπα και μέσα μετάδοσης ειδήσεων στην Αυστραλία το 1999 και το 2000 στο πλαίσιο του Προγράμματος Επίσκεψης Δημοσιογράφων. Η ATC αναμένεται επίσης να αντιμετωπίσει τα ερωτήματα 50.000 διεθνών ΜΜΕ τους 12 μήνες που οδηγούν στο μεγάλο γεγονός, και έθεσε σε εφαρμογή ένα ενημερωτικό πρόγραμμα ως και μια ειδική ιστοσελίδα για την παροχή πληροφοριών.

Οι Ολυμπιακοί Αγώνες του 2000 αναμένεται να προσελκύσουν ένα τηλεοπτικό κοινό 3.5 δις. ατόμων παγκοσμίως, μετατρέποντάς το ως το περισσότερο παρακολουθούμενο αθλητικό γεγονός στην ιστορία. Κατά τη διάρκεια του έτους που λήγει στους Αγώνες οι μεγάλες εταιρείες προώθησαν τη συνεργασία τους με τους Ολυμπιακούς Αγώνες στην Αυστραλία. Δημοσιογράφοι έγραψαν ιστορίες σχετικά με την Αυστραλία συνδέοντάς τις με τους Αγώνες. Το Torch Relay υπήρξε μια κάρτα 100 ημερών για την Αυστραλία σε ολόκληρο τον κόσμο.

### **Προβλήματα που Αντιμετωπίστηκαν**

Κανένα συγκεκριμένο, εκτός εκείνων που αφορούν τις μεταφορές για την υλοποίηση της στρατηγικής.

### **Γνώσεις που αποκομίστηκαν**

Η προσέγγιση των Ολυμπιακών Αγώνων από την ATC συνέβαλε στο να κατανοήσουν καλύτερα και οι δημόσιοι και οι ιδιωτικοί φορείς τη σημασία του τουρισμού για την καθοδήγηση της οικονομίας της Αυστραλίας την πρώτη δεκαετία του νέου αιώνα. Οι Ολυμπιακοί Αγώνες άνοιξαν πολλές πόρτες στην τουριστική βιομηχανία της Αυστραλίας σε ό,τι αφορά τις επιχειρήσεις, το κράτος και τα ΜΜΕ, και αναμένεται να διατηρήσουν το μύθο τους.

### **Πειστήρια/Δημοσιότητες**

Η Διεθνή Ολυμπιακή Επιτροπή χαρακτήρισε τη στρατηγική της ATC ως ένα πρότυπο ρόλου για τις μελλοντικές χώρες φιλοξενίας των Ολυμπιακών Αγώνων. Ήταν η πρώτη φορά που εθνικός οργανισμός τουρισμού επωφεληθήκε της φιλοξενίας των Αγώνων πριν από την πραγματοποίησή τους, παρέχοντας ένα πραγματικό πλεονέκτημα στην κοινότητα.

### **Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία**

Η στρατηγική πιθανότητα να μπορεί να αντιγραφεί από την όποια χώρα η οποία φιλοξενεί της όποιες παρόμοιες μορφής μεγάλο αθλητικό γεγονός.

### **Μέτρηση αποτελεσμάτων**

Οι Ολυμπιακοί Αγώνες του 2000 είχαν μεγάλη δημοσιότητα και η εικόνα της Αυστραλίας ως τουριστικού προορισμού ενισχύθηκε μέσα από την προβολή στον έντυπο τύπο και στην τηλεόραση. Οι γενικότερες επιπτώσεις θα είναι δυνατόν να μετρηθούν με διάφορους τρόπους – για παράδειγμα με την αύξηση των επισκεπτών και των εισπράξεων όπως επίσης και των συνεδρίων και άλλων αθλητικών γεγονότων που θα τύχουν της φιλοξενίας τα επόμενα χρόνια.

### **Σχόλιο**

Η Στρατηγική για τους Ολυμπιακούς Αγώνες της ATC είναι στην πραγματικότητα η επέκταση της δικής της παραδοσιακής διεθνούς στρατηγικής μάρκετινγκ, που περιλαμβάνει από κοινού προγράμματα μάρκετινγκ ως και το πρόγραμμα Συνεργασίας της Αυστραλίας. Το τελευταίο έτυχε επεξεργασίας το 1994 προκειμένου να παράσχει μια ενιαία προσπάθεια μεταξύ της ATC και των Αυστραλιανών πολιτειών/εδαφών στο πλαίσιο του διεθνούς μάρκετινγκ, και έτσι να αποφευχθούν οι υπερκαλύψεις και οι διπλές προσπάθειες. Η φιλόδοξη 4ετής στρατηγική της ATC, είναι μοναδική για την ιστορία των σύγχρονων Ολυμπιακών Αγώνων. Καμιά άλλη χώρα φιλοξενίας δεν είχε την ευκαιρία να χρησιμοποιήσει τους Αγώνες για να προωθήσει ολόκληρη την τουριστική εικόνα της χώρας όπως επίσης και της πόλης φιλοξενίας. Καμιά άλλη φιλοξενούσα χώρα δεν συνεργάστηκε τόσο στενά με τους Ολυμπιακούς συνεργάτες για την ανάπτυξη αμοιβαίων ωφελημάτων από τη σύνδεση του τουρισμού με τα προϊόντά τους και τις υπηρεσίες τους. Και καμιά άλλη χώρα υποδοχής δεν ανέπτυξε ένα τόσο εκτεταμένο πρόγραμμα σχέσεων με τα ΜΜΕ για τη διασφάλιση της μεγιστοποίησης της όποιας πιθανής δημοσιότητας.

## 34: ΒΑΡΚΑΔΑ ΣΤΟ ΕΘΝΙΚΟ ΠΑΡΚΟ WAKATABI

**Τοποθεσία:** Στο Νοτιοανατολικό Sulawesi, Ινδονησία

**Τομείς:** Ανάπτυξης Κοινότητας  
Προστασίας του Περιβάλλοντος / Βελτίωσης  
Καινοτομίας Προϊόντος

### Συνεργάτες

#### Δημόσιος Τομέας:

Εθνικό Πάρκο Wakatobi  
Αρχές Τουρισμού της Επαρχίας του Νοτιοανατολικού Sulawesi  
Λιμενικές αρχές των Bau – Bau και Wanci  
Αεροδρόμιο Bau-Bau  
Γραφείο Τουρισμού του Lorentz  
Τελωνιακές και Αρχές Μετανάστευσης

#### Ιδιωτικός Τομέας:

Γραμμές Pelní  
Ξενοδοχειακές Ενώσεις και ανεξάρτητα ξενοδοχεία  
Τοπικοί tour operators  
Τοπικές ενώσεις σκαφών

### Πόροι

Καμιά χρηματοδοτική πηγή δεν είχε ευθεία ανάμειξη στο έργο, αλλά κάθε συμμετέχουσα εταιρεία και/ή οργανισμός διέθεσε χρόνο και ανθρώπινο δυναμικό ειδικότερα στις συναντήσεις.

### Περιγραφή έργου

Ύστερα από την επιτυχή δημιουργία του Πάρκου Wakatobi, τα νησιά Wakatobi έγιναν τώρα ένα διεθνές κέντρο για δραστηριότητες θαλάσσιου οικοτουρισμού και παρέχουν νέες τουριστικές προκλήσεις. Τα νησιά, δεδομένου ότι στο αρχιπέλαγος του νοτιοανατολικού τμήματος της νήσου Sulawesi, είναι η περιοχή των μεγάλων κοραλλιογενών σχηματισμών, συμπεριλαμβανομένων και των ατολλών, δαντελωτών και μεμονωμένων υφάλων, που δίνουν στην περιοχή ένα οικοσύστημα υφάλων απίθανης ποικιλίας.

Τα δεδομένα επισκόπησης οργανισμών που ζουν σε υφάλους και οι φυσικές κατοικίες στο αρχιπέλαγος του Wakatobi που έχουν συλλεχθεί από τον βιολόγο της Επιχείρησης Wallacea και των εθελοντών, ήταν ο κύριος παράγοντας που οδήγησε στη δημιουργία του Εθνικού Θαλάσσιου Πάρκου του Wakatobi στις 23 Ιουλίου 1996. Τα ονόματα των τεσσάρων νησιών που βρίσκονται μέσα στο Πάρκο ενοποιήθηκαν για να σχηματίσουν το όνομά του (Wangi – Wangi, Kaledupa, Tomia και Binongko). Καλύπτοντας μια περιοχή ίση με 1.39 εκτάρια, το Εθνικό Θαλάσσιο Πάρκο του Wakatobi είναι η δεύτερη θαλάσσια προστατευόμενη περιοχή στην Ινδονησία.

Εντούτοις, παρόλα αυτά τα επιτεύγματα, η θαλάσσια βιοποικιλότητα των νήσων Wakatobi βρίσκεται ακόμα σε κίνδυνο λόγω των καταστρεπτικών πρακτικών αλιείας. Σ' αυτές περιλαμβάνεται η αλιεία με κυανούχο άλας από μεγάλες εμπορικές εταιρείες προκειμένου να πιάσουν αλιεύματα για τα εστιατόρια ζωντανών αλιευμάτων και, επιπρόσθετα, εφαρμόζονται περιστασιακά πρακτικές δυναμική στο ψάρεμα από τους αυτόχθονες Bajau.

Ο αντικειμενικός στόχος είναι ο εμπλουτισμός της τουριστικής εμπειρίας των τουριστών που έχουν ταξιδέψει μέσα από το θαλάσσιο πάρκο με βάρκα, έτσι ώστε να μπορούν να μείνουν περισσότερο και να κερδίζονται περισσότερα χρήματα για το πάρκο.

## Αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν

Ο καθένας που εμπλέκεται στο έργο αισθάνεται ότι οι αντικειμενικοί στόχοι βρίσκονται προς την ολοκλήρωσή τους, και όλοι οι μετέχοντες έχουν ήδη αρχίσει να απολαμβάνουν τα οικονομικά πλεονεκτήματα. Επιπρόσθετα, από τη στιγμή που η ποιότητα των σκαφών που μεταφέρουν τους ταξιδιώτες έχει βελτιωθεί, αυτό το στοιχείο θα διευρύνει την τουριστική εμπειρία για τους επισκέπτες.

Τα στοιχεία μιλούν από μόνα τους. Ο αριθμός των επιβατών των σκαφών του Εθνικού Πάρκου του Wakatobi έφθασε το 208% από το 1996.

Έτος	Αριθμός σκαφών
1996	13
1997	16
1998	20
1999	30
2000	40

Ο αριθμός των επιβατών ανέβηκε απότομα.

Ενδεχομένως, και το πιο σημαντικό – και ένα πλεονέκτημα που δεν είχε προβλεφθεί αρχικά – ήταν οι επιπτώσεις της συνεργασίας σχετικά με τον τουρισμό σε ό,τι αφορά το αρχιπέλαγος του Wakatobi. Από το συνολικό αριθμό των επιβατών που ξεκίνησαν ή τέλειωσαν τις διακοπές τους, το 50% τώρα μένει το ελάχιστο δέκα νύχτες στα τοπικά καταλύματα στο αρχιπέλαγος (πάρκο). Αυτό σαφώς είχε κάποιο θετικό αποτέλεσμα και για τα εστιατόρια και για τα καταστήματα.

## Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν

- Λίγοι ντόπιοι μιλούν Αγγλικά
- Οι κοινότητες είναι πολύ φτωχές

Εντούτοις, η παιδεία και η εκπαίδευση σε θέματα τουρισμού στο πλαίσιο της τοπικής κοινότητας έχει βελτιωθεί και η ανάπτυξη της κοινότητας αποτελεί μια προτεραιότητα. Οι ντόπιοι επίσης ενθαρρύνονται να παρακολουθούν δημόσιες αθλητικές συναντήσεις.

## Γνώσεις που αποκομίστηκαν

Υπάρχει μεγάλος αριθμός διαφορετικών ανθρώπων και οργανισμών που εμπλέκονται στη διαχείριση των επιβατών των σκαφών που έρχονται στο αεροδρόμιο, και η συνεργασία μεταξύ των διαφορετικών μερών είναι ο καλύτερος τρόπος για τη διασφάλιση μιας ομαλής και επαρκούς διακίνησης.

## Πειστήρια / Δημοσιότητα

Υπήρξε μικρή δημοσιότητα και στα εμπορικά και στα περιοδικά των καταναλωτών σχετικά με τα αξιοθέατα του Wakatobi ως τουριστικού προορισμού.

## Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία

Αυτός ο τύπος της συνεργασίας δημοσίου-ιδιωτικού φορέα μπορεί να αντιγραφεί σε σχέση με την όποια παράκτια περιοχή που διαθέτει διευκολύνσεις σκαφών, μπορεί επίσης να εφαρμοστεί και στην περίπτωση του όποιου άλλου τουριστικού προϊόντος ή αξιοθέατου για όσο καιρό οι διάφοροι συμμετέχοντες είναι σε θέση να συνεργασθούν με παρόμοιο τρόπο.

## Μέτρηση αποτελεσμάτων

Η παρακολούθηση των αποτελεσμάτων μπορεί να γίνει μέσω της εξέλιξης των δραστηριοτήτων, του εισοδήματος των ντόπιων και της μείωσης της ανεργίας στην περιοχή καθώς και σύμφωνα με τον αριθμό τουριστών που ξεδεύουν περισσότερες από δέκα ημέρες στο Εθνικό Πάρκο.

## Σχόλιο

Αυτό αποτελεί ακόμα ένα παράδειγμα που καταδεικνύει το πόσο είναι σχετικά απλό να ενισχυθεί ο τουρισμός με το να ενθαρρύνονται μεγαλύτερης διάρκειας παραμονές και μεγαλύτερες δαπάνες. Αυτό που είναι επίσης σημαντικό είναι το γεγονός ότι το έργο θα βοηθήσει στη διασφάλιση οι ντόπιοι να ελκύονται λιγότερο να ψαρεύουν με δυναμίτες και άλλες καταστρεπτικές της αλιείας πρακτικές προκειμένου να ζήσουν. Όλοι οι ντόπιοι που εμπλέκονται στην τουριστική βιομηχανία θα έχουν σημαντικά πλεονεκτήματα από την αύξηση των αφίξεων και των διανυκτερεύσεων.

## 35: ΑΥΞΗΣΗ ΤΩΝ ΑΦΙΞΕΩΝ ΜΕΣΩ ΔΙΕΘΝΩΝ ΠΤΗΣΕΩΝ ΤΣΑΡΤΕΡ

**Τοποθεσία:** Miyazaki, Ιαπωνία

**Τομείς:** Ανάπτυξης Υποδομής  
Καινοτομίας Προϊόντος  
Μάρκετινγκ & Διαφήμισης

### Συνεργάτες

#### Δημόσιος Τομέας:

Νομαρχιακή Κυβέρνηση Miyazaki (Υπουργείο τουρισμού και μεταφορών)  
Νομαρχιακά Γραφεία Τουρισμού Miyazaki στη Νομαρχία Miyazaki  
Γραφείο Τελωνείου, Μετανάστευσης και Καραντίνας στη Νομαρχία Miyazaki  
Νομαρχιακή Κυβέρνηση Nagasaki  
Νομαρχιακή Οργάνωση Τουρισμού Nagasaki

#### Ιδιωτικός Τομέας:

Seagala (ένα θέρετρο με το μεγαλύτερο θεματικό πάρκο παγκόσμια, στον τομέα των δραστηριοτήτων στο νερό, ξενοδοχεία και γήπεδο γκολφ).  
Huis ten Bosch (ένα θεματικό πάρκο που παρουσιάζει την ανάπτυξη μιας Ολλανδικής πόλης του 17ου αιώνα με δυνατότητες ψυχαγωγίας με την πιο εξελιγμένη τεχνολογία και οικολογική υποδομή τελευταίας τεχνολογίας).  
Αεροπορικές εταιρίες των Ασιατικών αγορών (Δημοκρατία της Κορέας, Χονγκ-Κονγκ, κλπ.)  
Ταξιδιωτικοί πράκτορες στις Ασιατικές αγορές.

### Πόροι

- Η κυβέρνηση του Miyazaki έδωσε μια οικονομική επιχορήγηση 1 εκατομμυρίου Γιεν (109,000 Γιεν για US \$1) για κάθε διεθνή πτήση τσάρτερ προς το αεροδρόμιο Miyazaki.
- Το κόστος των προωθητικών ενεργειών μοιράστηκε στους συνεργάτες του δημοσίου τομέα, τόσο στη Νομαρχία του Miyazaki (Υπουργεία τουρισμού και μεταφορών), όσο και στη Νομαρχία Nagasaki.
- Το Seagala και το Huis ten Bosch παρείχαν κάποια οικονομική ενίσχυση.
- Το προσωπικό του Γραφείου Τελωνείου, Μετανάστευσης και Καραντίνας (CIQ) στη Νομαρχία Miyazaki ανέλαβε την εξυπηρέτηση των επιβατών στο αεροδρόμιο Miyazaki.

### Περιγραφή έργου

Η Νομαρχία Miyazaki που βρίσκεται στο νησί Kyushu, δεν έχει τακτικές διεθνείς πτήσεις και ο προορισμός αυτός αντιμετωπίζει σοβαρά προβλήματα πρόσβασης. Το 1997 η κυβέρνηση αποφάσισε να επιχορηγήσει διεθνείς πτήσεις τσάρτερ προς το Miyazaki και απέκτησε τα δικαιώματα κυκλοφορίας για μια διεθνή πτήση τσάρτερ απλής μετάβασης από το 1998, με την υποστήριξη του CIQ για την εξυπηρέτηση των επιβατών.

Οι Οργανισμοί Τουρισμού των Νομαρχιών Miyazaki και Nagasaki ένωσαν τις δυνάμεις τους με τα θέρετρα των θεματικών πάρκων στο Seagala και Huis ten Bosch για να προωθήσουν τη νέα υπηρεσία και να προσελκύσουν τους Ασιάτες επισκέπτες. Παρουσίασαν στην αγορά ένα πακέτο Ξενάγησης που ενώνει τα αεροδρόμια του Miyazaki και Nagasaki με μειωμένη είσοδο στα δύο θεματικά πάρκα.

### Επιτευχθέντα αποτελέσματα

Υπήρξε μια σημαντική αύξηση στις αφίξεις από τις Ασιατικές αγορές, όπως η Δημοκρατία της Κορέας και το Χονγκ-Κονγκ. Από το 1996 έως το 1999 υπήρξε αύξηση περίπου της τάξης του 600%.

1996	954
1997	2,211
1998	4,543
1999	6,575

## Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν

Τίποτα σημαντικό

## Γνώσεις που αποκομίστηκαν

Το κόστος της προσέλκυσης επισκεπτών από το εξωτερικό ήταν πολύ πιο υψηλό από αυτό που είχε προβλεφθεί αρχικά. Πάντως, η επένδυση αποδείχθηκε ότι άξιζε για όλα τα εμπλεκόμενα μέρη.

## Πειστήρια/Δημοσιότητα

Υπήρξε σημαντική διαφήμιση στα μέσα μαζικής ενημέρωσης και μέσω των ταξιδιωτικών πρακτόρων σχετικά με το νέο πρόγραμμα πακέτου Ξεναγήσης.

## Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία

Αυτό το είδος συνεργασίας δημοσίου-ιδιωτικού τομέα θα μπορούσε να αναπαραχθεί σε οποιοσδήποτε προορισμούς βρίσκονται πολύ μακριά από έναν τόπο με μεγάλη εναέρια κυκλοφορία.

## Μέτρηση αποτελεσμάτων

Η πρωτοβουλία έδειξε μια θετική απόδοση επένδυσης για τους διαφορετικούς παίκτες του ιδιωτικού τομέα.

## Σχόλιο

*Παρόλο που δεν είναι πολύ πιθανό η πρωτοβουλία αυτή να επιφέρει τέτοια ώθηση στις τουριστικές αφίξεις ώστε οι διεθνείς προγραμματισμένες πτήσεις να δικαιολογούνται εμπορικά, παρόλα αυτά υπήρξε σημαντική στη δημιουργία ζήτησης. Η Νομαρχία Miyazaki είναι επίσης ευχαριστημένη με τα αποτελέσματα, καθώς το έργο ωφέλησε τις τοπικές επιχειρήσεις και έχει το δυναμικό να συνεχίσει να δημιουργεί επιπλέον εισόδημα και θέσεις εργασίας για τους ντόπιους.*

## 36: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΣΥΓΚΡΟΤΗΜΑΤΟΣ JUNGmun

**Τοποθεσία:** Νησί Jeju, Δημοκρατία της Κορέας

**Τομείς:** Χρηματοδοτήσεων & Επένδυσων  
Καινοτομίας Προϊόντος

### Συνεργάτες

#### Δημόσιος Τομέας:

Κυβέρνηση της Δημοκρατίας της Κορέας  
Περιφερειακή Κυβέρνηση Jeju

#### Δημόσιος/Ιδιωτικός Τομέας:

Κορεατικός Εθνικός Οργανισμός Τουρισμού (ΚΝΤΟ)

#### Ιδιωτικός Τομέας:

Μεμονωμένες ιδιωτικές εταιρίες/επενδυτές

### Πόροι

Πρώτο στάδιο του έργου του Τουριστικού Συγκροτήματος Jungmun:

Συνολική επένδυση: US \$ 687 εκατομμύρια (Won 1,115,00 για US \$1). Αυτό το ποσό μοιράστηκε ανάμεσα στους:

Κεντρική Κυβέρνηση και το ΚΝΤΟ: 5,15%  
Επένδυση Περιφερειακής Κυβέρνησης Jeju: 0,03%  
Επένδυση Ιδιωτικού Τομέα: 94,82%

Δεύτερο Στάδιο του έργου του Συγκροτήματος Jungmun:

Συνολική επένδυση: US \$ 585 εκατομμύρια  
ΚΝΤΟ: 13,3%  
Επένδυση Ιδιωτικού Τομέα: 86,7%

Συνολική επένδυση και για τα δύο στάδια: US \$ 1,272 εκατομμύρια (δημόσιος τομέας 9%, ιδιωτικός τομέας 91%)

### Περιγραφή έργου

Στις αρχές της δεκαετίας του 70 η Κορεατική κυβέρνηση άρχισε να δημιουργεί τουριστικά συγκροτήματα για να προσελκύσει περισσότερους ξένους τουρίστες, καθώς και για να δώσει νέα πνοή στην εθνική και τις τοπικές οικονομίες.

Το Τουριστικό Συγκρότημα Jungmun, ένα από τα πιο δημοφιλή τουριστικά αξιοθέατα στη Δημοκρατία της Κορέας, είναι ένα αναπτυξιακό έργο που αποτελεί μοντέλο συνεργασίας ανάμεσα στους ιδιωτικούς και δημοσίους τομείς.

Η κυβέρνηση παρείχε την υποδομή – δρόμους, γέφυρες, συστήματα επικοινωνίας, παροχή νερού και εργοστάσιο επεξεργασίας λυμάτων κλπ. Ο Κορεατικός Εθνικός Οργανισμός Τουρισμού (ΚΝΤΟ), ένα ημι-κυβερνητικό σώμα, ανέλαβε την αγορά και την προετοιμασία της τοποθεσίας για το συγκρότημα. Η τοποθεσία πωλήθηκε στη συνέχεια σε τεμάχια σε ιδιωτικές εταιρίες για να χτιστούν τουριστικές εγκαταστάσεις και να γίνει η διαχείρισή τους.

Το πρώτο στάδιο της ανάπτυξης του έργου ξεκίνησε το 1978 και έχει προγραμματιστεί να ολοκληρωθεί φέτος (2000). Το δεύτερο στάδιο ξεκίνησε το 1996 και έχει προγραμματιστεί να ολοκληρωθεί το 2001.

### Επιτευχθέντα αποτελέσματα

- Το έργο αναγνωρίστηκε για τη συνεισφορά του στην αναζωογόνηση της τοπικής οικονομίας, δημιουργώντας θέσεις εργασίας καθώς και αυξάνοντας τα επίπεδα του εισοδήματος. Το συγκρότημα απασχολούσε 1.600 άτομα προσωπικό το 1999, το 75% των οποίων ήταν ντόπιοι.
- Το συνολικό εισόδημα το 1999 ήταν US \$ 68,7 εκατομμύρια και US \$ 4,5 εκατομμύρια πληρώθηκαν σε τοπικούς φόρους.
- Το Τουριστικό Συγκρότημα Jungmun είναι μια εγκατάσταση πρώτης ποιότητας, η οποία προσέλκυσε περίπου 2,5 εκατομμύρια τουρίστες το 1999. Περισσότεροι από 152.000 ξένοι ή το 68% των συνολικών τουριστών του νησιού Jeju επισκέφθηκαν το συγκρότημα.

## Προβλήματα που αντιμετώπιστηκαν

Εξαιτίας της ύφεσης της εγχώριας αγοράς ακινήτων και την αναδόμηση του ιδιωτικού τομέα, υπό το καθεστώς του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου (IMF), ήταν πολύ δύσκολο να μπουν ιδιωτικά κεφάλαια στο έργο του τουριστικού συγκροτήματος Jungmun.

## Γνώσεις που αποκομίστηκαν

- Η συνεργασία δημοσίου-ιδιωτικού τομέα στην ανάπτυξη του τουρισμού έχει πολλά πλεονεκτήματα: αυξάνει την ικανότητα του δημοσίου τομέα να χειρίζεται ένα έργο εισάγοντας ιδιωτικά κεφάλαια, τεχνολογία και ανθρώπινο δυναμικό, συνεισφέροντας έτσι στους οικονομικούς πόρους της τοπικής κυβέρνησης. Ενθαρρύνει επίσης τον ιδιωτικό τομέα να επενδύει μέσα από την παροχή δημοσίου κεφαλαίου και διοικητικής υποστήριξης, κάτι που βοηθά να υπερπηδηθούν ελλείψεις επενδυτικού κεφαλαίου.
- Η καλά προετοιμασμένη υποδομή είναι μια προϋπόθεση για κάθε τουριστική ανάπτυξη, αλλά απαιτεί μια τεράστια επένδυση σε χρόνο και σε χρήματα. Σε πολλές περιπτώσεις, το μέγεθος της επένδυσης είναι πάρα πολύ μεγάλο για να μπορέσει ο ιδιωτικός τομέας να το χειριστεί και μια λύση είναι να δημιουργηθεί μια κοινοπραξία από ιδιωτικές εταιρίες.
- Οι κεντρικές και τοπικές κυβερνήσεις είναι πρόθυμες να αναπτύξουν την τοπική οικονομία αλλά δε διαθέτουν τη διοικητική τεχνογνωσία και ο ιδιωτικός τομέας τείνει να επικεντρώνεται πάρα πολύ στην κερδοφορία. Συνεπώς, η συνταγή για την επιτυχία είναι ο συνδυασμός των δυνατών σημείων και των δυο.
- Τα κέρδη εξαρτώνται από την προσέλκυση έντονης ζήτησης από τους επισκέπτες, έτσι αυτό πρέπει να εξασφαλιστεί πριν δημιουργηθεί το τουριστικό συγκρότημα. Επιπλέον, πρέπει να υπάρξει εγγύηση για την ευημερία των ντόπιων κατοίκων και τη διαφύλαξη του τοπικού περιβάλλοντος.

## Πειστήρια / Δημοσιότητα

Δεν υπάρχει κάτι συγκεκριμένο.

## Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία

Υπάρχει ένας αριθμός από τουριστικά συγκροτήματα μεγάλης κλίμακας σε λειτουργία ή υπό κατασκευή στη Δημοκρατία της Κορέας – το έργο για το Διεθνές Συνεδριακό Κέντρο του Jeju και η Εταιρία Τουριστικής Ανάπτυξης του Busan είναι δυο παραδείγματα – και ακόμη περισσότερα συγκροτήματα προγραμματίζονται. Παραδείγματα αυτής της ιδιαίτερης προσέγγισης για ανάπτυξη και χρηματοδότηση μπορούν επίσης να βρεθούν σε άλλες χώρες. Άλλες χώρες που επιθυμούν να δημιουργήσουν νέα τουριστικά συγκροτήματα θα μπορούσαν να αντιγράψουν αυτό το μοντέλο αλλά είναι σημαντικό να δημιουργηθεί από πριν η απαραίτητη νομοθεσία.

## Μέτρηση αποτελεσμάτων

Η επιτυχία του έργου μπορεί να μετρηθεί από το επίπεδο των αποδείξεων και τον αριθμό των επισκεπτών που προσέλκυσε.

## Σχόλιο

Κλασικά είδη συνεργασίας δημοσίου-ιδιωτικού τομέα στην ανάπτυξη του τουρισμού στη Δημοκρατία της Κορέας είναι οι τοπικές δημόσιες επιχειρήσεις, η ανάπτυξη εταιριών και τουριστικών συγκροτημάτων. Υπάρχουν πολλοί νόμοι υπέρ της συνεργασίας δημοσίου-ιδιωτικού τομέα: το Διάταγμα Προώθησης Τουρισμού, το Διάταγμα Παρότρυνσης Ιδιωτικού Κεφαλαίου στο Γενικό Κοινωνικό Κεφάλαιο, το Διάταγμα Τοπικής Δημόσιας Επιχείρησης, το Διάταγμα σχετικά με την Ισορροπημένη Περιφερειακή Ανάπτυξη και την Προώθηση των Τοπικών Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων, κλπ. Από αυτά, το σημαντικότερο είναι το Διάταγμα Παρότρυνσης Ιδιωτικού Κεφαλαίου. Το Διάταγμα, το οποίο άρχισε να ισχύει το 1994, όρισε τις διαδικασίες για τη χρήση του ιδιωτικού κεφαλαίου και την κυβερνητική υποστήριξη στην προώθηση δημοσίων-ιδιωτικών επιχειρήσεων. Οι τουριστικές τοποθεσίες, τα τουριστικά συγκροτήματα και οι διεθνείς συνεδριακές εγκαταστάσεις θεωρούνται κοινωνικό γενικό κεφάλαιο και είναι συνεπώς, πιθανό να λάβουν ειδικά κυβερνητικά κίνητρα σύμφωνα με το Διάταγμα αυτό. Το Διάταγμα Τοπικής Δημόσιας Επιχείρησης περιλαμβάνει την ίδρυση και τη διαχείριση εταιριών από την τοπική κυβέρνηση. Εφόσον το ποσό του κεφαλαίου που επενδύεται από την τοπική κυβέρνηση δεν υπερβαίνει το 50%, λειτουργεί σαν εταιρία

## 37: Η ΊΔΡΥΣΗ ΕΝΟΣ «ΚΕΝΤΡΟΥ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟΥ ΥΠΕΡΟΧΗΣ»

**Τοποθεσία:** Σιγκαπούρη

**Τομέας:** Καινοτομίας Προϊόντος / Βελτίωσης

### Συνεργάτες

**Δημόσιος Τομέας:**

Συμβούλιο Τουρισμού Σιγκαπούρης (STB)  
Συμβούλιο Παραγωγικότητας και Προτύπων

**Ιδιωτικός Τομέας:**

Η Ένωση Λιανέμπορων Σιγκαπούρης

### Πόροι

Ορισμένο ποσό χρημάτων παρασχέθηκε από το STB για να βοηθηθεί η έναρξη του έργου.

### Περιγραφή του έργου

- Το έργο ξεκίνησε με στόχο τη βελτίωση της παραγωγικότητας και των προτύπων εξυπηρέτησης των καταστημάτων λιανικής στη Σιγκαπούρη.
- Βρίσκεται ακόμη σε αρχικό στάδιο αλλά το όραμα είναι να θεωρηθεί η Σιγκαπούρη ο κύριος προορισμός για αγορές στην περιοχή.
- Ανάμεσα στα σημαντικότερα θέματα που πρέπει να μελετηθούν είναι οι αντίστοιχοι ρόλοι και ευθύνες των διαφορετικών συνεργατών και η απόφαση σχετικά με το ποιος συνεργάτης θα πρέπει να είναι η κινητήρια δύναμη που θα οδηγήσει το έργο στην ολοκλήρωσή του.

### Επιτευχθέντα αποτελέσματα

Μέχρι σήμερα έχει δημιουργηθεί ένα πλαίσιο εργασίας για το έργο, παρουσιάζοντας λεπτομερώς το όραμα του έργου, την υπάρχουσα κατάσταση δυνατοτήτων των λιανέμπορων στη Σιγκαπούρη και τα μέσα για την επίτευξη του επιθυμητού στόχου, δηλ. την υπεροχή στο λιανεμπόριο.

### Μελλοντικά αναμενόμενα αποτελέσματα:

- Η επίτευξη όχι μόνο υπεροχής στο λιανεμπόριο, αλλά και επιχειρηματικής υπεροχής.
- Η δημιουργία ενός κέντρου που ενσωματώνει όλα τα επίπεδα εκπαίδευσης στο λιανεμπόριο, το οποίο θα στοχεύει όχι μόνο στο ντόπιο ανθρώπινο δυναμικό, αλλά και το ανθρώπινο δυναμικό του λιανεμπορίου από όλη την περιοχή.
- Η καθιέρωση των παραμέτρων που θα ενσωματωθούν σε ένα σύστημα που θα παρέχει κίνητρα και θα δίνει ανταμοιβές.

### Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν

Κατά την ανάπτυξη του έργου στο αρχικό στάδιο, οι συνεργάτες αντιμετώπισαν μια έλλειψη σημαντικών στατιστικών σχετικά με τη ζήτηση και την προσφορά της εκπαίδευσης στο λιανεμπόριο.

### Γνώσεις που αποκομίστηκαν

Είναι πολύ νωρίς να κρίνουμε.

### Πειστήρια / Δημοσιότητα

Δεν υπάρχουν συγκεκριμένα στοιχεία.

### Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία

Η έννοια της «υπεροχής στο λιανεμπόριο» θα μπορούσε επίσης να προσαρμοστεί ώστε να καλύπτει και την υπεροχή στον τομέα των αξιοθεάτων/φιλοξενίας και/ή άλλων προορισμών ψυχαγωγίας.

### Μέτρηση Αποτελεσμάτων

Η επιτυχία θα μετρηθεί από την αύξηση στις πωλήσεις και από τα αποτελέσματα στις προγραμματισμένες έρευνες ικανοποίησης του πελάτη.

### Σχόλιο

Είναι προφανώς πολύ νωρίς να κριθεί η πιθανή επιτυχία αυτού του εγχειρήματος. Πάντως, το έργο αντικατοπτρίζει το ενδιαφέρον του Συμβουλίου Τουρισμού της Σιγκαπούρης να επενδύσει όχι μόνο στην προώθηση του τουρισμού για το μικρό νησιωτικό κράτος, αλλά και στην ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών ευκαιριών για τις τοπικές εταιρίες. Αυτό θα βελτιώσει την τουριστική εμπειρία και θα δημιουργήσει αυξημένα κέρδη για τις τοπικές επιχειρήσεις που δεν εξαρτώνται απαραίτητα άμεσα από τον τουρισμό.

## 38: ΕΔΡΑΙΩΣΗ ΜΙΑΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ

**Τοποθεσία:** Νέα Ζηλανδία

**Τομέας:** Εκπαίδευσης & Κατάρτισης

### Συνεργάτες

**Δημόσιος Τομέας:**

Κυβέρνηση της Νέας Ζηλανδίας  
Οργανισμός Αξιολόγησης Ικανοτήτων Νέας Ζηλανδίας (NZQA)

**Ιδιωτικός Τομέας:**

Ιδιωτικά Ιδρύματα - Κατάρτιση  
Εξουσιοδοτημένα άτομα που παρέχουν την επιμόρφωση  
Εκπρόσωποι της τουριστικής βιομηχανίας – εργοδότες, υπάλληλοι

### Πόροι

Η κυβέρνηση της Νέας Ζηλανδίας παρέχει μια σημαντική χρηματική επιχορήγηση για όλες τις εργασίες ανάπτυξης για πρότυπα και ικανότητες. Ο κλάδος αναμένεται να συνεισφέρει όχι μόνο σε μετρητά, αλλά και να διαθέσει το χρόνο του και τις υπηρεσίες των ειδικών του σαν μια συνεισφορά σε είδος.

### Περιγραφή έργου

Ο στόχος του Οργανισμού Αεροπορίας, Τουρισμού & Ταξιδιωτικής Επιμόρφωσης (ΑΤΤΤΟ) είναι να ικανοποιήσει τις ανάγκες δεξιοτήτων και ικανοτήτων των κλάδων της αεροπορίας, του τουρισμού και των ταξιδιών. Ο ΑΤΤΤΟ αναπτύσσει και διαχειρίζεται επιμόρφωση υψηλής ποιότητας σε σχέση με τα εθνικά αναγνωρισμένα προσόντα. Αυτό επιτυγχάνεται από:

- Την ανάπτυξη μιας κουλτούρας κατάρτισης στους κλάδους που αντιπροσωπεύει
- Τη βελτίωση της ποιότητας, ποσότητας και σημασίας της επιμόρφωσης στον κλάδο
- Την επέκταση της συστηματικής επιμόρφωσης στους τομείς του κλάδου και στα επαγγέλματα που υπήρχαν μέχρι τότε χωρίς επίσημη επιμόρφωση
- Τη βοήθεια ώστε ο κλάδος να γίνει υπεύθυνος για το σχεδιασμό, τη διαχείριση και το συντονισμό της παροχής επιμόρφωσης
- Την ενθάρρυνση και την προώθηση της επαγγελματικής και εκπαιδευτικής επιμόρφωσης που χρειάζεται για τη δημιουργία νέων επαγγελματικών δρόμων στον κλάδο.

Η παραπάνω διαδικασία δημιουργεί τα πρότυπα και τα προσόντα απορρέουν από τα πρότυπα αυτά.

Η κατάρτιση παρέχεται από εξουσιοδοτημένα άτομα που πρέπει να είναι εξουσιοδοτημένα από τον Οργανισμό αξιολόγησης Ικανοτήτων της Νέας Ζηλανδίας, μαζί με τον ΑΤΤΤΟ, πριν μπορέσουν να παραχωρήσουν και να έχουν πρόσβαση σε πρότυπα. Η επιμόρφωση μπορεί ακόμη να γίνει στην εργασία και η επίσημη εκτίμηση για την ικανότητα των εκπαιδευομένων γίνεται από έναν εκτιμητή στο χώρο εργασίας, εγγεγραμμένο στον ΑΤΤΤΟ.

### Επιτευχθέντα αποτελέσματα

Ο ΑΤΤΤΟ πέτυχε να καταγράψει μια σειρά από εθνικά προσόντα με βάση τις ικανότητες επάνω στο Πλαίσιο εργασίας Εθνικών Ικανοτήτων για καθέναν από τους τρεις κλάδους που αντιπροσωπεύει. Σε διάφορα επίπεδα υπάρχουν εθνικά πιστοποιητικά στο χώρο των ταξιδιών, του τουρισμού (συμπεριλαμβανομένων του χονδρεμπόριο, της τουριστικής ξενάγησης, της ξενάγησης σε αξιοθέατα και των κέντρων πληροφόρησης), των καζίνο και του τουρισμού με περιπέτεια, καθώς και εθνικά διπλώματα σε θέματα τουρισμού (συμπεριλαμβανομένων συνεδρίων και εκδηλώσεων).

Επιπλέον, αυτή η στρατηγική έχει ενθαρρύνει τους διάφορους τομείς μέσα στη τουριστική βιομηχανία της Νέας Ζηλανδίας να ξεχωρίσουν ο καθένας μεμονωμένα, παρά να παραμένουν όλοι μέσα στην ίδια κατηγορία, κάτω από το γενικό όρο «τουρισμός». Κατά συνέπεια, υπάρχουν ιδιαίτερα προσόντα για κάθε συγκεκριμένο τομέα.

### Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν

Κανένα.

### Γνώσεις που αποκομίστηκαν

Οι σωστά ολοκληρωμένες στρατηγικές ανθρώπινων πόρων σε εθνικό επίπεδο για τον τομέα υπηρεσιών της οικονομίας δημιουργούν μια κουλτούρα επιμόρφωσης, η οποία εξασφαλίζει συνεχή πρότυπα επιμόρφωσης, τόσο κατά την εργασία, όσο και εκτός αυτής.

### Πειστήρια / Δημοσιότητα

Έχει γίνει σημαντική διαφήμιση μέσα στον κλάδο και σε άλλους κύκλους στη Νέα Ζηλανδία και εκτός της χώρας, αναφορικά με τον ΑΤΤΤΟ.

### Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία

Μεγάλη δυνατότητα μεταβίβασης.

### Μέτρηση αποτελεσμάτων

Τα αποτελέσματα μπορούν να μετρηθούν από τον αριθμό των φοιτητών που αποφοιτούν από τα διάφορα προγράμματα.

### Σχόλιο

*Η στρατηγική της Νέας Ζηλανδίας δείχνει ότι η ανάπτυξη των προτύπων, η λεπτομερής παρουσίαση δεξιοτήτων και γνώσης είναι κάτι που επιτυγχάνεται σε ομάδες εργασίας που αποτελούνται από διάφορους συνεταιίρους – στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα. Η εξασφάλιση ότι ουδέτεροι οργανισμοί του κλάδου όπως ο ΑΤΤΤΟ είναι υπεύθυνοι για την εκτίμηση και τη ρύθμιση είναι στοιχείο κλειδί για να θεωρηθεί ολόκληρη η διαδικασία αξιολόγησης ικανοτήτων δίκαιη. Η τουριστική βιομηχανία της Νέας Ζηλανδίας βρίσκεται στο σωστό δρόμο για την ανάπτυξη ενός δυνατού, πολύπλευρου και επαγγελματικού εργατικού δυναμικού.*

## 39: ΣΤΟΥΝΤΙΟ FOX, ΑΥΣΤΡΑΛΙΑ

**Τοποθεσία:** Σίδνεϋ, Αυστραλία

**Τομείς:** Χρηματοδοτήσεων & Επενδύσεων  
Ανάπτυξης Υποδομής  
Καινοτομίας Προϊόντος

### Συνεργάτες

**Δημόσιος Τομέας:**

Κυβέρνηση Νέας Νότιας Ουαλίας  
Ομοσπονδιακή Κυβέρνηση Αυστραλίας

**Ιδιωτικός Τομέας:**

Κινηματογραφικά Στούντιο Fox  
Εκατονταετές Πάρκο και Συνασπισμός Επιχειρήσεων Πάρκου Moore  
Αναπτυξιακή Εταιρία Lend Lease

### Πόροι

Το έργο υπολογίζεται να κοστίζει A\$ 300 εκατομμύρια (US \$ X εκατομμύρια). Τα κρατικά κυβερνητικά προνόμια έχουν υπολογιστεί από τον Γενικό Ορκωτό Λογιστή της Νέας Νότιας Ουαλίας ότι ανέρχονται στα A\$ 109 εκατομμύρια (A \$ 1,87 για US \$ 1), ή 36,3% των συνολικών εξόδων ανάπτυξης.

### Περιγραφή έργου

Το έργο A \$ 300 εκατομμυρίων κατασκευάζεται επάνω στην υπάρχουσα τοποθεσία 24 εκταρίων της Βασιλικής Γεωργικής Εταιρίας του Σίδνεϋ και θα περιλαμβάνει:

- Ένα στούντιο κινηματογράφου και τηλεόρασης (ήδη ανοιχτό)
- Το Εκθεσιακό Κέντρο στο Περιίπτερο Hoorden για μικρές εμπορικές εκθέσεις και εκθέσεις καταναλωτικών ειδών (ήδη ανοιχτό)
- Γραφεία σχετικά με το χώρο των Μέσων μαζικής επικοινωνίας (ανοίγει τώρα)
- Μια ξενάγηση του στούντιο με διάφορα αξιοθέατα που περιλαμβάνουν οθόνες αμφίδρομης επικοινωνίας και ειδικά σχεδιασμένες εγκαταστάσεις σχετικές με ταινίες, όπως η Εμπειρία του Τιτανικού και η Ξενάγηση του Babe
- Ένα κέντρο ψυχαγωγίας λιανεμπορίου
- Ένα συγκρότημα 10 κινηματογραφικών αιθουσών, και
- Δημόσιο χώρο στάθμευσης για τουλάχιστον 1.250 αυτοκίνητα.

Η Fox/Lend Lease πήρε την έγκριση να δημιουργήσει το πρόγραμμά της με μια πολύ περιορισμένη διαδικασία μειοδοτικού διαγωνισμού. Τα κυβερνητικά προνόμια υπολογίστηκαν από τον Γενικό Ορκωτό Λογιστή της Νέας Νότιας Ουαλίας ότι ανέρχονται στα A \$ 109 εκατομμύρια. Η Fox δημιούργησε τις εγκαταστάσεις του στούντιο και τα αξιοθέατα του στούντιο, ενώ η Lend/Lease δημιούργησε τις εγκαταστάσεις ψυχαγωγίας και λιανεμπορίου έξω από τους χώρους του αξιοθέατου.

Ανάμεσα στα διάφορα προνόμια:

- Η Fox πρόκειται να λάβει εκπτώσεις στη μίσθωση αξίας A \$ 18,1 εκατομμυρίων. Ο χώρος πρόκειται να μισθωθεί από το Εκατονταετές Πάρκο και το Συνασπισμό Επιχειρήσεων του Πάρκου Moore, τον όμιλο που διαχειρίζεται για λογαριασμό της Βασιλικής Γεωργικής Εταιρίας ολόκληρη την περιοχή του πάρκου που περιβάλλει το χώρο του αξιοθέατου. Η Fox θα λάβει μια περίοδο δωρεάν μίσθωσης μέχρι τον Ιανουάριο του 1999 και από εκεί και πέρα θα πληρώνει ένα «συμβολικό» ενοίκιο ίσο με A \$ 2 εκατομμύρια το πολύ ή ίσο με το 5% των μεικτών εισοδημάτων του έργου, με αναθεώρηση του ενοικίου κάθε τέσσερα χρόνια. Οι ετήσιες πληρωμές ενοικίου περιορίζονται ανάμεσα στα A \$ 2,5 εκατομμύρια και τα A \$ 3,3 εκατομμύρια και αυτή η πληρωμή μίσθωσης είναι σχεδόν η μισή από ορισμένες προβλέψεις μίσθωσης που έγιναν για το χώρο από τον Γενικό Εκτιμητή της Νέας Νότιας Ουαλίας. Η αρχική διάρκεια της μίσθωσης είναι 40 χρόνια με μια δυνατότητα ανανέωσης για 10 χρόνια.
- Η Fox/Lend Lease στην πραγματικότητα δεν αντιμετωπίζει κάποια ποινή αν αποτύχει να προχωρήσει στην ολοκλήρωση του στούντιο ή του κέντρου οικογενειακής ψυχαγωγίας. Επιπλέον, η Fox Film Studios θα πληρώσει μόνο το ποσό του A \$ 1 το χρόνο ενοίκιο για τις επιχειρήσεις της στο κινηματογραφικό στούντιο έκτασης 10 εκταρίων αν το προγραμματισμένο της πάρκο οικογενειακής ψυχαγωγίας έκτασης 14 εκταρίων αποτύχει.
- Η κρατική κυβέρνηση στη Νέα Νότια Ουαλία πρόκειται να συνεισφέρει A \$ 24,2 εκατομμύρια και η ομοσπονδιακή κυβέρνηση A \$ 7 εκατομμύρια για επιτόπου υποδομή και διαμόρφωση του χώρου. Αυτό θα περιλαμβάνει την επισκευή των υπάρχοντων υπηρεσιών και εγκαταστάσεων, το δίκτυο αποχέτευσης, το δίκτυο παροχής ηλεκτρικού ρεύματος, τους υπονόμους για τα νερά των καταιγίδων και την καταπολέμηση του αμιάντου.

- Η κρατική κυβέρνηση παρέχει επίσης ένα πακέτο από φορολογικά κίνητρα αξίας A \$ 7,6 εκατομμυρίων που περιλαμβάνουν φορολογικά προνόμια μισθοδοσίας μέσα σε μια περίοδο επτά ετών αξίας A \$ 6,1 εκατομμυρίων, ένα επταετές φορολογικό προνόμιο για τη γη A \$ 1,2 εκατομμυρίων και απαλλαγή από το τέλος χαρτοσήμου A \$ 340.000.
- Η κυβέρνηση έκανε μια ξεχωριστή παροχή αξίας A \$ 32 εκατομμυρίων για να επιταχύνει τη μεταφορά της Βασιλικής Γεωργικής Εταιρίας σε νέους χώρους, στο προάστιο του Σίδνεϋ, Homebush.

### Επιτευχθέντα αποτελέσματα

Τα Στούντιο Fox Αυστραλίας αναμένεται να είναι ένα σημαντικό αξιοθέατο για το Σίδνεϋ και τη Νέα Νότια Ουαλία, προσελκύοντας σημαντικό αριθμό επισκεπτών καθώς και μεγάλη έκθεση στα Μέσα μαζικής επικοινωνίας. Η περιφέρεια με χώρους ψυχαγωγίας και καταστήματα λιανικής λειτουργήσε με μεγάλη επιτυχία, καθώς τόσο το λιανεμπόριο όσο και ο κινηματογράφος είχαν αποτελέσματα καλύτερα από τα προσδοκώμενα. Πάντως, το αξιοθέατο της Ξενάγησης στα Στούντιο Fox είχε χειρότερα αποτελέσματα από το αναμενόμενο και δεν καλύπτει επαρκώς τις οφειλές του.

### Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν

Το αξιοθέατο της Ξενάγησης στο Στούντιο δεν είχε μεγάλη επιτυχία. Οι λόγοι για την κακή του απόδοση δεν είναι ξεκάθαροι. Πάντως, υπάρχουν αρκετά θέματα σχετικά με τη σχέση ποιότητας-τιμής που ίσως επηρέασε το κοινό στην αγορά του Σίδνεϋ.

Εξαιτίας του κόστους εκτύπωσης περισσότερων διαφημιστικών εντύπων από τα απαραίτητα, η τιμή ήταν πιθανώς πολύ υψηλή για την ποιότητα της ψυχαγωγικής αυτής εμπειρίας και τη διάρκεια της. Αυτό είχε πιθανώς σαν αποτέλεσμα τη μείωση της επανάληψης των επισκέψεων και την αρνητική προφορική διαφήμιση από τον ένα επισκέπτη στον άλλο. Το γεγονός ότι η περιφέρεια με τους χώρους ψυχαγωγίας και τα καταστήματα λιανικής είχε πολύ καλά αποτελέσματα δείχνει ότι η αγορά είναι πρόθυμη να επισκεφθεί την περιοχή, αλλά δεν είναι πρόθυμη να πληρώσει το εισιτήριο εισόδου για την εμπειρία μέσα στο χώρο του αξιοθέατου.

Ένα άλλο πρόβλημα με το πάρκο είναι ότι δημιουργήθηκε μέσα σε ένα υπάρχον σύνολο από κτίρια και εξωτερικές διαμορφώσεις που έπρεπε να διατηρηθούν όπως ήταν εξαιτίας της ιστορικής τους σημασίας. Αυτά τα κτίρια και οι χώροι κυκλοφορίας ανάμεσα στα κτίρια δεν είναι τα καλύτερα δυνατά για χρήση σαν ένα μαζικό κέντρο ψυχαγωγίας. Ο σχεδιασμός και η κλίμακα του αξιοθέατου επηρεάστηκε σημαντικά από τον περιορισμό αυτό.

Τέλος, η ποιότητα της ψυχαγωγικής/διασκεδαστικής εμπειρίας φαίνεται ότι είναι μέτρια.

### Γνώσεις που αποκομίστηκαν

Παρόλο που οι προσπάθειες για τη διατήρηση των αυθεντικών περιπτέρων του χώρου του Πάρκου Moore στο Σίδνεϋ είναι αξιόπαινες, αυτή δεν ήταν μια σωστή κίνηση αναφορικά με την εμπορική βιωσιμότητα του έργου.

### Πειστήρια / Δημοσιότητα

Η προφορική διαφήμιση από το ένα άτομο στο άλλο ήταν απογοητευτική, τόσο εξαιτίας της ποιότητας της ψυχαγωγικής/διασκεδαστικής εμπειρίας, όσο και εξαιτίας της τιμής εισόδου που θεωρήθηκε υψηλή.

### Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία

Η δυνατότητα μεταβίβασης του έργου είναι καλή, με τον όρο ότι οι τοπικές, περιφερειακές ή εθνικές αρχές είναι προετοιμασμένες να προσφέρουν δυνατά κίνητρα για τους κατασκευαστές.

### Μέτρηση αποτελεσμάτων

Είναι πολύ νωρίς να κρίνουμε την επιτυχία του θεματικού πάρκου, παρόλο που τα αποτελέσματα βρίσκονται ξεκάθαρα κάτω από τους στόχους. Χρειάζονται τα νούμερα για τις επισκέψεις ενός ολόκληρου χρόνου για να γίνει μια αξιόπιστη εκτίμηση.

### Σχόλιο

Η κυβέρνηση επαναδημιούργησε με επιτυχία τους χώρους του Πάρκου Moore του Σίδνεϋ, μετατρέποντάς το από ένα χώρο εποχιακής χρήσης σε ένα χώρο που χρησιμοποιείται πολύ περισσότερο σαν μια εμπορική ζώνη και περιοχή τουριστικής ανάπτυξης. Μπόρεσε να διαφυλάξει το μεγαλύτερο μέρος της ιστορίας του συγκροτήματος απαιτώντας το μεγαλύτερο μέρος των υπάρχοντων περιπτέρων να διατηρηθεί. Πάντως, διατηρώντας πολλά από τα ετοιμόρροπα κτίρια, η πιθανότητα βιωσιμότητας του εμπορικού αξιοθέατου επηρεάστηκε αρνητικά. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα υψηλά κόστη και περιορισμένα περιθώρια σχετικά με το σχεδιασμό και την εξωτερική τελική εμφάνιση του αξιοθέατου. Η κυβέρνηση ίσως τώρα θεωρήσει απαραίτητο να δώσει προνόμια για να βελτιώσει την οικονομική βιωσιμότητα του αξιοθέατου της Ξενάγησης στα Στούντιο Fox.

## 40: ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΙΣ ΦΙΛΙΠΠΙΝΕΣ

**Τοποθεσία:** Φιλιππίνες

**Τομείς:** Εκπαίδευσης και Κατάρτισης  
Μάρκετινγκ και Διαφήμισης

### Συνεργάτες

#### Δημόσιος Τομέας:

Υπουργείο Τουρισμού (DOT, Department of Tourism)  
Οργανισμός Συνεδρίων και Επισκεπτών των Φιλιππίνων (PCVC, Philippines Convention & Visitors Corporation)  
Πανεπιστήμιο Ασιατικού Ινστιτούτου Τουρισμού των Φιλιππίνων (UPAIT, University of the Philippines' Asian Institute of Tourism)  
Μονάδες Τοπικής Αυτοδιοίκησης (LGU's, Local Government Units)

#### Ιδιωτικός Τομέας:

Συμβούλια Τουρισμού  
Σύνδεσμοι Ξενοδοχειακής Βιομηχανίας  
Σύνδεσμος Ταξιδιών και Τουρισμού

### Πόροι

Τα έξοδα διεξαγωγής και οργάνωσης του Προγράμματος Κατάρτισης ανέλαβαν το Υπουργείο Τουρισμού (DOT, Department of Tourism) και ο Οργανισμός Συνεδρίων και Επισκεπτών των Φιλιππίνων (PCVC, Philippines Convention & Visitors Corporation) ενώ τα δίδακτρα πληρώθηκαν από τις Μονάδες Τοπικής Αυτοδιοίκησης (LGU's, Local Government Units) και τους Συνδέσμους της βιομηχανίας του τουρισμού.

### Περιγραφή έργου

Αναγνωρίζοντας την ανάγκη αναβάθμισης των τοπικών ειδικεύσεων στον τομέα του μάρκετινγκ, οι PCVC/DOT ζήτησαν από το Πανεπιστήμιο Ασιατικού Ινστιτούτου Τουρισμού των Φιλιππίνων (UPAIT) να αναλάβει την ανάλυση των Αναγκών Κατάρτισης (TNA) της τοπικής Τουριστικής Βιομηχανίας στις τις 16 περιφέρειες της χώρας.

Τα αποτελέσματα αυτής της ανάλυσης (TNA) αποτέλεσαν τη βάση διαμόρφωσης τμημάτων Κατάρτισης για τις ιδιαίτερες ανάγκες της κάθε περιφέρειας ξεχωριστά.

Οι συμμετέχοντες διδάχτηκαν τεχνικές μάρκετινγκ και συσκευασίας των προϊόντων τους. Ο τελικός στόχος του πενήτημερου προγράμματος Κατάρτισης, ήταν για κάθε έναν από τους συμμετέχοντες, η προετοιμασία του δικού του σχεδίου μάρκετινγκ.

### Επιτευχθέντα αποτελέσματα

Στο τέλος του κάθε προγράμματος Επαγγελματικής Κατάρτισης οι συμμετέχοντες έπρεπε να κάνουν μια εκτίμηση. Γενικά, η άποψη των συμμετεχόντων ήταν ότι οι στόχοι του κύκλου είχαν ουσιαστικά επιτευχθεί, ενώ η πλειοψηφία πρόσθεσε ότι η γνώση που απέκτησαν από τα εργαστήρια ήταν εξαιρετικά «σχετική» και «εφαρμόσιμη» στον δικό τους φορέα.

Η συνεργασία μεταξύ των οργανωτών οδήγησε στην καλύτερη επικοινωνία και κατανόηση σχετικά με το μάρκετινγκ και τις προωθήσεις τουρισμού στην κοινότητα.

### Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν

Κανένα συγκεκριμένο.

### Γνώσεις που αποκομίστηκαν

Η συνεργασία μεταξύ όλων των ενδιαφερόμενων είναι κρίσιμη για την εξασφάλιση της επιτυχίας των προγραμμάτων Κατάρτισης στις περιφέρειες.

### Πειστήρια / Δημοσιότητα

Το πρώτο εργαστήριο που πραγματοποιήθηκε στην πόλη Angeles, Pampanga είχε μεγάλη επιτυχία και προκάλεσε μεγάλο ενδιαφέρον και δημοσιότητα, που οδήγησαν σε μια σειρά παρόμοιων σεμιναρίων στις 16 περιφέρειες των Φιλιππίνων.

### Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία

Η εφαρμογή/ «αντιγραφή» του εργαστηρίου μάρκετινγκ ήταν δυνατή σε όλες τις επαρχίες και πόλεις των Φιλιππίνων και ιδιαίτερα σε κοινότητες όπου ο τουρισμός παίζει σημαντικό ρόλο στην τοπική οικονομία.

### Μέτρηση αποτελεσμάτων

Εκτός από την αξιολόγηση του προγράμματος ύστερα από κάθε εργαστήριο, η αποτελεσματικότητα του μπορεί να μετρηθεί μέσω της μεγάλης ζήτησης για την συνέχεια των εργαστηρίων μάρκετινγκ συνεχιζόμενης κατάρτισης από μεμονωμένες πόλεις και κωμοπόλεις. Αυτά τα εργαστήρια συνεχιζόμενης κατάρτισης είναι ειδικά προσαρμοσμένα για να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της κάθε κοινότητας.

### Σχόλιο

*Η αποτελεσματικότητα αυτού του προγράμματος οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι απλώνεται σε όλη την χώρα των Φιλιππίνων – μολονότι είναι προσαρμοσμένο έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες τις κάθε περιφέρειας χωριστά. Είναι επίσης ένα μακροπρόθεσμο σχέδιο που θα πρέπει να εξασφαλίζει επαρκή εξειδίκευση του ανθρώπινου δυναμικού για το μάρκετινγκ στα επόμενα χρόνια.*

## 41: Η ΕΚΣΤΡΑΤΕΙΑ "SEND YOURSELF TO WELLINGTON" (ΣΤΕΙΛΤΕ ΤΟΝ ΕΑΥΤΟ ΣΑΣ ΣΤΟ ΟΥΕΛΙΝΓΚΤΟΝ)

**Τοποθεσία:** Ουέλινγκτον, Ν. Ζηλανδίας

**Τομέας:** Μάρκετινγκ και Διαφήμισης

### Συνεργάτες

#### Δημόσιος Τομέας:

Το Σημιακό Συμβούλιο του Ουέλινγκτον  
Totally Wellington ( Δημοτικό Γραφείο Προώθησης Τουρισμού)

#### Δημόσιος - Ιδιωτικός Τομέας:

Te Para (Εθνικό Μουσείο Νέας Ζηλανδίας)

#### Ιδιωτικός Τομέας

Air New Zealand  
16 Ξενοδοχεία  
Τόποι/ Χώροι Εκδηλώσεων

### Πόροι

Οι πόροι περιλαμβάνουν έναν αφοσιωμένο μανάτζερ διαφημιστικής εκστρατείας, μια εσωτερική ομάδα διοίκησης των έξι, καθώς και χρηματοδοτικό buy-in από τους κεντρικούς συνεργάτες.

### Περιγραφή έργου

Η εκστρατεία "Send yourself to Wellington" είναι μια συλλογική πρωτοβουλία ή πρωτοβουλία μάρκετινγκ συντονισμένη από το Δημοτικό Γραφείο Προώθησης Τουρισμού, Totally Wellington και συμπεριλαμβάνει την επένδυση 16 ξενοδοχείων, την Air New Zealand, το εθνικό Μουσείο Te Para και άλλους χώρους εντός της πόλεως. Η εκστρατεία προσεγγίζει τους πελάτες μέσω των εφημερίδων, των περιοδικών, της τηλεόρασης και της διαφήμισης δια του ταχυδρομείου.

Η τηλεόραση και τα περιοδικά χρησιμοποιούνται για να εξασφαλίσουν την αναγνωσιμότητα/ αντίληψη του σήματος κατατεθέν του Ουέλινγκτον, ενώ οι εφημερίδες και οι διαφημίσεις δια του ταχυδρομείου προσφέρουν λεπτομέρειες για τις προσφορές ξενοδοχείων και ταξιδιών καθώς και τις εκδηλώσεις που λαμβάνουν μέρος.

Ένας αριθμός ατελούς κλήσης, (0800), υποστηρίζει την εκστρατεία και διαφημίσεις στέλνονται σ' αυτούς που υπάρχουν στη βάση δεδομένων και που κατεγράφησαν κατά περιόδους που τηλεφώνουσαν στο 0800. Η κύρια εκστρατεία στηρίζεται επίσης στη Δραστηριότητα επικοινωνίας μάρκετινγκ μέσα από τα ειδησιογραφικά Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης.

Οι εκστρατείες " Send yourself to Wellington" ξεκίνησαν για πρώτη φορά πριν τέσσερα χρόνια και επικεντρώνονταν στη προσπάθεια να αλλάξουν την υπάρχουσα αντίληψη για το Ουέλινγκτον σ' αυτήν του επιθυμητού προορισμού Σαββατοκύριακου. Εκτεταμένη έρευνα που έγινε κατά τα πρώτα χρόνια της εκστρατείας παρείχε τη βάση για μελλοντικές πρωτοβουλίες μάρκετινγκ.

Οι σημαντικές αγορές-στόχοι είναι οι «κοντινές, περιφερειακές» αγορές (π.χ σε απόσταση πέντε ωρών οδήγησης από το Ουέλινγκτον), η αγορά Auckland/ Christchurch και η υπόλοιπη χώρα (συνήθως προωθούμενη ως κοινοπαξία με ένα συνεταίρο αερογραμμών).

Η αγορά στόχος, βάσει της έρευνας από προηγούμενες εκστρατείες, απευθύνεται στις ηλικίες των 25-49 ετών με ένα εισόδημα των NZ\$ 40.000 (® NZ\$ 2,48 ως US\$1) η παραπάνω και κλίνει προς τις γυναίκες. Ο κύριος στόχος της εκστρατείας ήταν να μεταμορφώσει τις αντιλήψεις για το Ουέλινγκτον ως προορισμός επισκεπτών και να ενθαρρύνει την ανάπτυξη της τουριστικής υποδομής του. Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι ήταν λοιπόν:

- Η ενθάρρυνση των βιομηχανιών τουρισμού, φιλοξενίας και λιανικής να εμπορεύονται επτά ημέρες την εβδομάδα.
- Η εξασφάλιση ότι το εκτεταμένο εμπόριο δεν θα καταλήξει στη μείωση απόδοσης στους συγκεκριμένους κλάδους.
- Η ενθάρρυνση ανάπτυξης της υποδομής, ιδιαίτερα των καταλυμάτων και μεταφορών.
- Η αλλαγή της αντίληψης που επικρατεί για το Ουέλινγκτον εντός της χώρας αλλά και στο εξωτερικό για να το κάνει κοσμικό (της μόδας) ως προορισμό του Σαββατοκύριακου.
- Η Υποστήριξη του Te Para μέσω της ανάπτυξης της βιομηχανίας επισκεπτών τουρισμού.
- Η αύξηση του εγχώριου μεριδίου αγοράς και η θέση ως ενός από τους τέσσερις κορυφαίους προορισμούς της χώρας.
- Η αύξηση πληρότητας στα ξενοδοχεία τα Σαββατοκύριακα δίχως μείωση της απόδοσης

- Η αύξηση του γενικού αριθμού επισκεπτών του Ουέλινγκτον.
- Η αύξηση των πωλήσεων στους τομείς της τέχνης και τροφίμων και ποτών λιανικής
- Η αύξηση των επενδύσεων στον τομέα καταλυμάτων  
Το έργο συνεχίζεται.

### Επιτευχθέντα αποτελέσματα

- Αύξηση υποδομής: Μία αύξηση ξεκροφορίας των ξενοδοχείων ήταν ο κύριος παράγοντας των αναγγελιών καινούργιων ξενοδοχείων (Ibis άνοιξε τον Μάιο του 2000) καθώς και των επεκτάσεων των ήδη υπάρχοντων μονάδων.
- Επταήμερο εμπόριο: Τρέχουσα αύξηση σε επταήμερο εμπόριο στον τομέα λιανικής, δίχως αναφορές για μείωση απόδοσης.
- Αλλαγή αντίληψης για το Ουέλινγκτον: Σχεδόν το 80% στην έρευνα που έγινε απάντησαν ότι είχαν αντιληφθεί την αλλαγή της εικόνας, από αυτούς το 97 % θεώρησε αυτή την αλλαγή ως θετική. Ακόμα ένα 75 % θέλει να ξανά επισκεφθεί το Ουέλινγκτον, και το 70 % για λόγους αναψυχής.
- Ξενοδοχεία: Μεγάλη αύξηση πληρότητας και απόδοσης. Οι διανυκτερεύσεις στην περιοχή του Ουέλινγκτον αυξήθηκαν κατά 14,8% από τον Μάρτιο του 1999 ως τον Μάρτιο του 2000.
- Βελτιωμένη θέση αγοράς: Το Ουέλινγκτον ανέβηκε στην τέταρτη θέση στη Νέα Ζηλανδία σε διανυκτερεύσεις, ξεπερνώντας τη Ροτομα.
- Λιανοπωλητές: 44% αύξηση των λιανικών πωλήσεων γενικά, που αποδίδεται μερικώς στην αύξηση του αριθμού των επισκεπτών.
- Ενίσχυση/ υποστήριξη του θεάτρου: Τα θέατρα είχαν μια αύξηση του 7,9% την οποία απέδωσαν στην αύξηση πελατών από την περιφέρεια έξω από το Ουέλινγκτον.
- Αύξηση εταιρικής χρηματοδότησης της εκστρατείας: Η εκστρατεία απολαμβάνει την αύξηση χρηματοδότησης από ένα ευρύτερο τμήμα της κοινότητας.

### Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν

Κανένα συγκεκριμένο.

### Γνώσεις που αποκομίστηκαν

- Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας.: Κύρια πρόκληση για την εκστρατεία ήταν η διαχείριση των προσδοκιών και της ανάμιξης όλων των ενδιαφερόμενων στην τουριστική οικονομία της πόλης.
- Μια πόλη δεν μπορεί ποτέ να γίνει αυτό που δεν είναι: Η εκστρατεία εστιάζεται στις εγγενείς δυνάμεις της πόλης του Ουέλινγκτον και των αγορών της και αναπτύσσει αυτές τις δυνάμεις για τα εξερευνημένα και στοχοθετημένα τμήματα της αγοράς.
- Οι εκδηλώσεις δημιουργούν αύξηση επισκεπτών: Πιο πολλές εκδηλώσεις προσελκύουν όλο και πιο πολλούς επισκέπτες.

### Πειστήρια / Δημοσιότητα

Η διαφημιστική εκστρατεία "Send yourself to Wellington" ήταν εξαιρετικά σημαντική στην θετική τοποθέτηση της πόλης του Ουέλινγκτον και του αναπτυσσόμενου προφίλ της ως προορισμός Σαββατοκύριακου. Αυτό βεβαιώνεται από την συγκλονιστική ανταπόκριση στη γραμμή 0800, από τις διαμονές Σαββατοκύριακου στα ξενοδοχεία και από την ανεξάρτητη έρευνα, που ενισχύει την θετική εικόνα του Ουέλινγκτον ως ένας καταπληκτικός προορισμός Σαββατοκύριακου.

Το 1999 η εκστρατεία πήρε το πρώτο βραβείο στην Κατηγορία των Εκστρατειών Μάρκετινγκ στην απονομή Τουριστικών Βραβείων Νέας Ζηλανδίας. Αυτό ήταν η αναγνώριση της τουριστικής βιομηχανίας για την επαγγελματική προσέγγιση των Οργανώσεων/ Φορέων και των προσπάθειών της στρατηγικής μάρκετινγκ.

### Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία

Άλλες περιοχές εντός της χώρας προσπαθούν ήδη να «αντιγράψουν» αυτού του είδους το μάρκετινγκ. Ωστόσο, δεδομένης της μοναδικότητας της εκστρατείας του Ουέλινγκτον και τις σχέσεις που την στηρίζουν, αυτό είναι κάτι που πιθανότατα θα πάρει πολύ καιρό να επιτευχθεί από οποιοδήποτε τουριστικό κέντρο.

## Μέτρηση αποτελεσμάτων

Η Totally Wellington καταγράφει και αξιολογεί σταθερά την επιτυχία της διαφημιστικής εκστρατείας "Send Yourself to Wellington" – Αυτό το είδος έρευνας αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι του περαιτέρω σχεδιασμού και ανάπτυξης του Τουρισμού στο Ουέλιγγτον. Παρακάτω ακολουθούν οι δείκτες - κλειδιά απόδοσης που χρησιμοποιήθηκαν για την μέτρηση της εκστρατείας:

- Το μόνιτορ των Ξενοδοχειακών καταλυμάτων του Ουέλιγγτον το οποίο ανιχνεύει την διαμονή και απόδοση 18 κεντρικών Ξενοδοχείων των επιχειρηματικών περιοχών. Τα στοιχεία αναλύονται, συγκρίνονται από χρόνο σε χρόνο και αναφέρονται στους συνεργάτες τις εκστρατείας κάθε μήνα.
- Οι Μηνιαίες στατιστικές δεδομένων των καταλυμάτων Νέας Ζηλανδίας και οι στατιστικές διανυκτερεύσεων οι οποίες αναλύονται και συγκρίνονται με αυτές των προηγούμενων χρόνων καθώς και με άλλους αστικούς προορισμούς.
- Η διαφήμιση της εκστρατείας ενθαρρύνει πιθανούς/ υποψήφιους επισκέπτες να καλούν το 0800 απ' όπου συλλέγονται λεπτομέρειες. Αυτό παρέχει μια ένδειξη του βαθμού ενδιαφέροντος το προφίλ των υποψήφιων επισκεπτών και έναν οδηγό στα ΜΜΕ εξαιρετικά αποτελεσματικό για την προσέγγιση τους.
- Στο τέλος της προηγούμενης εκστρατείας και στα μέσα αυτής η Totally Wellington παρήγγειλε μια ανεξάρτητη ποιοτική και ποσοτική έρευνα για να μετρήσει την συνολική απόδοση. Αυτή χρησιμοποιήθηκε για την συλλογή ουσιαστικών πληροφοριών για τους επισκέπτες, συμπεριλαμβανομένων και των στοιχείων για το προφίλ τους, τα ποσοστά ικανοποίησης, τις μελλοντικές ανάγκες και τα γενικά σχόλια.

Οι εκδηλώσεις αποτελούν κύριο συστατικό για την προσέλκυση επισκεπτών και για να επισκεφτούν ξανά τον ίδιο προορισμό. Έγινε έρευνα σε δυο συγκεκριμένες εκδηλώσεις που έλαβαν μέρος στο Ουέλιγγτον για να συλλεγούν στοιχεία σχετικά με το προφίλ των επισκεπτών, το κίνητρο επίσκεψης, το ποσοστό ικανοποίησης, καθώς και άλλων δραστηριοτήτων που αναλήφθηκαν.

## Σχόλιο

Η εκστρατεία "Send yourself to Wellington" είναι η μόνη εγχώρια εκστρατεία μάρκετινγκ στη Νέα Ζηλανδία, εκτός των κύριων τουριστικών επιχειρήσεων που λειτουργούν σε συνεχή βάση. Εντούτοις, ενόσω ο κλάδος παραμένει σταθερός, το περιεχόμενο της κάθε μίνι εκστρατείας αλλάζει συνεχώς εφόσον προβάλλει, προωθεί διαφορετικές εκδηλώσεις, αξιοθέατα και προσφορές καταλυμάτων και μεταφορών. Η εκστρατεία είναι μοναδική στην αγορά του εγχώριου τουρισμού υπό την έννοια του συνόλου των ενδιαφερόμενων φορέων που την υποστηρίζουν και την χρηματοδοτούν σε συνεχή βάση. Ο αριθμός αυτών των φορέων αυξήθηκε με τον ρυθμό αύξησης της επιτυχίας του Ουέλιγγτον ως τουριστικούς προορισμούς. Οι ενδιαφερόμενοι φορείς προέρχονται από τους κατοίκους του Ουέλιγγτον (όπως φορολογούμενοι) από τις ομάδες των τομών (τομέα κλειδί) που επηρεάζονται άμεσα από τον Τουρισμό, και το μάρκετινγκ των εκδηλώσεων του Ουέλιγγτον.

## 42: ΚΤΥΠΩΝΤΑΣ ΕΛΑΦΡΑ ΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΑΝΑΨΥΧΗΣ ΤΟΥ ΤΑΪΒΑΝ

**Τοποθεσία:** Hokkaido, Ιαπωνία

**Τομέας:** Μάρκετινγκ και Διαφήμισης

### Συνεργάτες

#### Δημόσιος Τομέας:

Εθνικός Οργανισμός Τουρισμού Ιαπωνίας (Japan National Tourist Organisation)  
Τουριστικός Σύνδεσμος Ιαπωνίας ( JTA, Japan Tourist Association)  
Τουριστικός Σύνδεσμος του Hokkaido ( HTA, Hokkaido Tourist Association)  
Τοπικοί Τουριστικοί Σύνδεσμοι στο νησί Hokkaido (Local Tourist Associations in the Hokkaido Island)

#### Ιδιωτικός Τομέας:

Japan Asia Airways  
Eva Airways  
China Airlines  
Ταξιδιωτικοί Πράκτορες στο Ταϊβάν  
Ξενοδοχεία στο Hokkaido  
Τοπικοί Tour Operators στο Hokkaido

### Πόροι

Τα έξοδα διαφόρων δραστηριοτήτων προώθησης καταμερίστηκαν μεταξύ των συνεργατών, επίσης μοιράστηκε και η τεχνογνωσία του μάρκετινγκ, όπως και η συγκέντρωση πληροφοριών της αγοράς του Ταϊβάν και οι διάφορες στρατηγικές μάρκετινγκ.

### Περιγραφή έργου

Παρότι δημοφιλής προορισμός για τους ταξιδιώτες του Ταϊβάν, το Hokkaido έπασχε από τρία κύρια προβλήματα - δύσκολη και ακριβή πρόσβαση καθώς και υπερσυνωστισμό κατά το Φεστιβάλ Χιονιού του Sapporo.

Για να μετριάσει αυτά τα προβλήματα, το 1995 η Japan Asia Airways (JAA) πρόσφερε έκπτωση των αεροπορικών εισιτηρίων για γκρουπ που συνδέονταν με κάποια εσωτερική πτήση, από την Japan Airlines, μητρική Επιχείρηση της JAA, από μια απ' της δικές της διεθνείς πτήσεις.

Ο Τουριστικός Σύνδεσμος Ιαπωνίας (JTA) και ο Τουριστικός Σύνδεσμος του Hokkaido (HTA) ένωσαν τις δυνάμεις τους για να αναπτύξουν μια στρατηγική ικανή να δώσει μια καινούργια εικόνα στο Hokkaido, καθορίζοντας τα αξιοθέατα όλων των εποχών.

Πέντε χρόνια δραστηριοτήτων προώθησης συντονίστηκαν από τους συνδέσμους JTA και HTA.

Το 1998 η Eva Airways οργάνωσε πτήσεις Charter για το αεροδρόμιο του New Chitose, κύρια πύλη εισόδου του Hokkaido, κάτι που αργότερα μιμήθηκε και η China Airlines.

### Επιτευχθέντα αποτελέσματα

Η ταχεία αύξηση Ταϊβανέζων επισκεπτών στο Hokkaido, για να μην πούμε για την μείωση της εποχικότητας (επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου) που ξεπέρασε κάθε προσδοκία. Το 1995 είχαμε λιγότερο από 10.000 αφίξεις ενώ τέσσερα χρόνια αργότερα οι συνολικές αφίξεις ξεπέρασαν τις 100.000 – μια δεκαπλάσια αύξηση.

Έτος	Αφίξεις	% ετήσιας αύξησης
1995	10.000	δ/α
1996	25.700	157.0
1997	43.200	68.1
1998	93.700	116.9
1999 εκτιμ.	100.000	7.0

**Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν**

Για να μπορέσουν να αυξήσουν τον αριθμό επισκεπτών μειώθηκαν οι τιμές των ξενοδοχείων κάτι που δυστυχώς οδήγησε στην υποβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών.

**Γνώσεις που αποκομίστηκαν**

Μια ξεκάθαρη στρατηγική συνεργασίας μεταξύ του Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα είναι εξαιρετικά σημαντική για την ανάπτυξη του προϊόντος.

**Πειστήρια / Δημοσιότητα**

Το Hokkaido προβλήθηκε πολύ καλά ως προορισμός στον Ταϊβάν, στην καλωδιακή τηλεόραση και στα ταξιδιωτικά περιοδικά

**Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία**

Αυτό το παράδειγμα συνεργασίας Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα θα μπορούσε να εφαρμοσθεί οπουδήποτε αναπτύσσονται νέα προϊόντα ή νέες αγορές και όπου είναι αναμιγμένοι οι διάφοροι τομείς της Τουριστικής και Ταξιδιωτικής Βιομηχανίας.

**Μέτρηση αποτελεσμάτων**

Η αύξηση των τουριστικών αφίξεων είναι ξεκάθαρη αντανάκλαση/ μέτρηση της επιτυχίας του σχεδίου.

**Σχόλιο**

*Αυτό είναι μια απλή έννοια/ ιδέα του μάρκετινγκ που χρησιμοποιείται ευρύτατα για να τονώσει την ζήτηση. Ο μόνος κίνδυνος είναι ότι υπάρχει μεγάλο ρίσκο αρνητικής απόδοσης ρίχνοντας τόσο τις τιμές, π.χ τι θα γίνει σε μερικά χρόνια; Ίσως να είναι δύσκολο να πειστεί η αγορά να πληρώσει υψηλότερες τιμές!*

## 43: ΠΡΟΣΟΜΟΙΩΤΗΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

**Τοποθεσία:** Port Douglas, Αυστραλία

**Τομείς:** Έρευνας και Σχεδιασμού  
Μάρκετινγκ και Διαφήμισης  
Τεχνολογικής Καινοτομίας

### Συνεργάτες

**Δημόσιος Τομέας:**

Ο Οργανισμός Επιστημονικής και Βιομηχανικής Έρευνας Κοινοπολιτείας - The Commonwealth Scientific and Industrial research Organisation (CSIRO)  
Port Douglas Shire (τοπική αυτοδιοίκηση)

**Ιδιωτικός Τομέας:**

Τοπική Βιομηχανία Ταξιδιών (Local Travel Industry)

### Πόροι

Χρηματοδότηση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και προσωπικό έρευνας και ανάλυσης από τον CSIRO. Τα δεδομένα στα οποία βασίστηκε ο CSIRO παρέιχε η Τοπική Βιομηχανία Ταξιδιών.

### Περιγραφή έργου

Υπό το φως της επείγουσας ανάγκης από πλευράς προσφοράς της τουριστικής βιομηχανίας για την καλύτερη διαχείριση του μέλλοντός της ο CSIRO δημιούργησε ένα πακέτο λογισμικού που δίνει την δυνατότητα στους προορισμούς να εκτιμήσουν την επίδραση, τις επιπτώσεις μιας σειράς ερεθισμάτων στο προϊόν τους. Συμπεριλαμβάνονταν πέντε ενέργειες:

- Την κατανόηση των απόψεων των ενδιαφερόμενων φορέων
- Την ανάπτυξη της έννοιας/ ιδέας
- Τη δημιουργία ενός μοντέλου προσομοίωσης
- Την ενσωμάτωση δεδομένων
- Τη δημιουργία ενός μοντέλου interface
- Την εγκαθίδρυση ανίχνευσης αιτιών
- Την ανάπτυξη εκπαιδευτικού περιβάλλοντος

Το έργο The Tourism Futures Simulator (FTS) – που είναι στη θέση του εδώ και αρκετούς μήνες περιλαμβάνει όλους του Operators της περιοχής του Port Douglas. Αυτοί είναι που παρέχουν τα δεδομένα. Έχει δημιουργηθεί μια επέκταση – Ένας προσωπικός αξιολογητής επιχειρήσεων – μέσω του οποίου οι Operators μπορούν να συγκρίνουν την δική τους επίδοση σχετικά με το μέσο όρο της περιφέρειας.

Η ρόλος της CSIRO στο έργο θα έχει ολοκληρωθεί όταν οι αρχές της τοπικής αυτοδιοίκησης και η τοπική τουριστική βιομηχανία εμπιστευτούνται την λειτουργία του.

Βάσει της επιτυχίας του έργου του Port Douglas το TFS εφαρμόστηκε και από άλλες περιφέρειες και το σύστημα δημιουργεί μεγάλο ενδιαφέρον στην Αυστραλία και σε άλλα μέρη του Ειρηνικού.

### Επιτευχθέντα αποτελέσματα

Αντιπρόσωποι της Τοπικής Αυτοδιοίκησης θεωρούν το TFS ιδιαίτερα χρήσιμο γιατί τους δίνει την δυνατότητα να λαμβάνουν πιο έγκαιρες και πιο ενημερωμένες αποφάσεις και να βασίζονται μακροπρόθεσμα οράματα για το μέλλον του δικού τους τομέα ευθύνης.

Ο Ιδιωτικός τομέας το βλέπει σαν όφελος του δικού του μάρκετινγκ- είτε από κοινού με την αυτοδιοίκηση ή σαν βιομηχανική ομάδα και ως πηγή μοναδικής πληροφόρησης.

## Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν

Αρχικά υπήρξε απροθυμία από την πλευρά των Operators να παρέχουν τα λειτουργικά τους δεδομένα. Ωστόσο από τη στιγμή που διατέθηκαν τα δεδομένα μπόρεσαν και έγιναν εκτιμήσεις που έκαναν το TFS ακόμη πιο ενδιαφέρον για τους συμμετέχοντες.

## Γνώσεις που αποκομίστηκαν

Από τη στιγμή που έχει προχωρήσει η ομάδα έναρξης είναι απαραίτητη η δημιουργία μιας στέρεας, δυνατής, τοπικής οργανωτικής δομής για την συνέχεια των εργασιών.

## Πειστήρια / Δημοσιότητα

Το σχέδιο έχει καλυφθεί σε μεγάλο βαθμό από τα ΜΜΕ της Αυστραλίας και έχει ξυπνήσει το ενδιαφέρον σε άλλα μέρη της περιφέρειας του Ειρηνικού.

## Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία

Το TFS βρίσκεται υπό μελέτη/ εξέταση από το συμβούλιο Τουρισμού της Σγκαπούρης και του Γραφείου Τουρισμού της Κυβέρνησης του Μακάο. Έχει ακολουθηθεί και από άλλες οργανώσεις τοπικής αυτοδιοίκησης στην Αυστραλία.

## Μέτρηση αποτελεσμάτων

Η μέτρηση σ' αυτό το στάδιο γίνεται μέσω της αποδοχής. Το σχέδιο του Port Douglas παρακολουθείται και έχει ενσωματωμένους μια σειρά από δείκτες επίδοσης.

## Σχόλιο

Ο Προσομοιωτής Μελλοντικού Τουρισμού (TFS) είναι ένα σχέδιο πολύ φιλόδοξο για οποιαδήποτε χώρα θέλει να το εφαρμόσει δίχως την απαραίτητη τεχνολογία. Ωστόσο, το παράδειγμα του Port Douglas μας δείχνει ότι η συνδυασμένη επίδραση των οφελών του TFS τόσο για τον Δημόσιο όσο και για τον Ιδιωτικό τομέα είναι μια καλύτερα διοικούμενη, με μεγαλύτερο κοινοτικό προσανατολισμό, περισσότερο αποδοτική τουριστική βιομηχανία. Αναμενόμενη ήταν η αρχική απροθυμία από την πλευρά των Τουριστικών Επιχειρηματιών να παρέχουν τα λειτουργικά τους δεδομένα. Ωστόσο από τη στιγμή που διατέθηκαν τα δεδομένα μπόρεσαν και έγιναν εκτιμήσεις που έκαναν το TFS ακόμη πιο ενδιαφέρον για τους συμμετέχοντες. Αυτό αποτελεί ένα καλό μάθημα για τις κυβερνήσεις και τις περιφερειακές/ κρατικές ή τοπικές αυτοδιοικήσεις που προσπαθούν να πείσουν τις τοπικές τουριστικές βιομηχανίες να συνεισφέρουν με δεδομένα στη διαδικασία των Δορυφορικών Λογαριασμών Τουρισμού.

## 44: ΚΡΟΥΑΖΙΕΡΕΣ ΤΟΥ ΠΟΤΑΜΟΥ YANGTZE

**Τοποθεσία:** Ποταμός Yangtze, επαρχία Hubei και Chongquin, Κίνα

**Τομείς:** Καινοτομίας Βελτίωσης Προϊόντος  
Εκπαίδευσης και Κατάρτισης

### Συνεργάτες

**Δημόσιος Τομέας:**

Διοίκηση Τουρισμού του Hubei (Hubei Tourism Administration)  
Διοίκηση Τουρισμού του Chongquin (Chongquin Tourism Administration)

**Ιδιωτικός/ λειτουργικός Τομέας:**

Κεντρικά Γραφεία της Διεθνούς ταξιδιωτικής Υπηρεσίας της Κίνας (China International Travel Service (CITS) Head Office  
Εταιρείες Τοπικών Κρουαζιέρων (Local cruise company)

### Πόροι

Δεν υπήρξε άμεση ανάμιξη χρηματοδοτικών πόρων αλλά η κάθε εταιρεία ή οργάνωση που συμμετείχε συνέβαλε σημαντικά με ανθρώπινο δυναμικό και χρόνο.

### Περιγραφή έργου

Η Yangtze River Presidential Cruises είναι ένα από τα πιο σημαντικά τουριστικά προϊόντα της Κίνας, διατεθειμένο στο εμπόριο από τη Διεθνή Ταξιδιωτική Υπηρεσία της Κίνας (CITS) – μια κρατική επιχείρηση με αυτόνομη διοίκηση. Η CITS αντιμετώπιζε ωστόσο αυξανόμενα προβλήματα πώλησης του προϊόντος της λόγω της μη σταθερής ποιότητας των υπηρεσιών, των αβέβαιων ημερομηνιών επιβίβασης και των συνεχών αλλαγών στις τιμών.

Η CITS αναγνώρισε την αναγκαιότητα λύσης αυτών των θεμάτων διευκολύνοντας την ενσωμάτωση των κρουαζιέρων σε προγράμματα των tour operators υπερπόντιων χωρών και αυξάνοντας την ζήτηση από τους δικούς τους πελάτες. Έτσι η CITS ζήτησε από τις τοπικές διοικήσεις τουρισμού των επαρχιών Hubei και Chongquin και τις τοπικές εταιρείες κρουαζιερόπλοιων να συνεργαστούν για την βελτίωση του προϊόντος και των υπηρεσιών – π.χ θέτοντας ελάχιστο όριο ποιοτικών στάνταρτ και σταθερές ημερομηνίες επιβίβασης.

### Επιτευχθέντα αποτελέσματα

- Λιγότερα έξοδα
- Σημαντική αύξηση του επιβατικού αριθμού
- Βελτιωμένη φήμη των Presidential Cruises
- Βελτιωμένη τουριστική εμπειρία των ταξιδιωτών
- Οι κρουαζιέρες κλείνονται πιο εύκολα από τους Tour Operators και γνωρίζουν ακριβώς τι κλείνουν.

### Γνώσεις που αποκομίστηκαν

Η συνέπεια και η σταθερότητα της ποιότητας των υπηρεσιών δημιουργούν ένα αποδοτικό περιβάλλον μάρκετινγκ.

### Πειστήρια / Δημοσιότητα

Υπήρξαν θετικές αναδράσεις (feed back) από ξένους Tour Operators

## Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία

Αυτό το είδος της συνεργασίας μεταξύ του Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα μπορεί να εφαρμοστεί σε οποιονδήποτε τουριστικό προορισμό παρέχει λιμενικές εγκαταστάσεις. Θα μπορούσε επίσης να εφαρμοστεί στην περίπτωση οποιουδήποτε άλλου τουριστικού προϊόντος ή αξιοθέατου όσο τα διάφορα μέρη είναι ικανά να συνεργαστούν κατά τον ίδιο τρόπο.

## Μέτρηση αποτελεσμάτων

Τα Κεντρικά Γραφεία του CITS στέλνουν διοικητικό προσωπικό για τον έλεγχο των προτύπων και τον βαθμό ικανοποίησης των πελατών.

## Σχόλιο

*Παρ' ότι η CITS είναι ακόμα μια κρατική επιχείρηση, είναι χαρακτηριστικό πολλών επιχειρήσεων της τουριστικής βιομηχανίας της Κίνας να λειτουργούν σε ανεξάρτητη βάση. Η περιπτώσιολογία είναι σημαντική γιατί αντανάκλα την ραγδαία αναπτυσσόμενη συνεργασία μεταξύ του Δημοσίου και του Ιδιωτικού Τομέα στην Κίνα. Σαν παράδειγμα ο ίδιος ο ΠΟΤ, στην εξέλιξη ούτε λίγο ούτε πολύ έξι κύριων σχεδίων για τοπικές αυτοδιοικήσεις – από τα οποία όλα συμπεριλαμβάνουν την συμμετοχή από, ή διαβουλεύσεις με, τον επιχειρησιακό τομέα.*

## 45: Η ΔΙΑΔΡΟΜΗ ΤΗΣ ‘ΜΟΝΤΕΡΝΑΣ ΤΕΧΝΗΣ’ ΤΗΣ ΒΑΡΚΕΛΩΝΗΣ

**Τοποθεσία:** Βαρκελώνη, Ισπανία

**Τομείς:** Προστασίας Πολιτισμού & Κληρονομιάς  
Καινοτομίας Προϊόντος

### Συνεργάτες

#### Δημόσιος Τομέας:

Γραφείο Δημάρχου Βαρκελώνης  
Δημοτικό Ινστιτούτο Αστικής Χωροταξίας & Ποιότητας Ζωής  
Δημοτικές Αρχές Βαρκελώνης

#### Ιδιωτικός Τομέας:

Πάνω από 220 οργανισμοί και συνεταιρισμοί που είναι ανάδοχοι ή συμμετέχουν στο πρόγραμμα.

### Πόροι

Σημαντικό μέρος της χρηματοδότησης προέρχεται από αναδόχους / χορηγούς – άμεσα ή έμμεσα. Ωστόσο, δεν έχουν διατεθεί άμεσα οικονομικοί πόροι στο πρόγραμμα, ούτε σε διοικητικά θέματα.

Τα αποκτηθέντα έσοδα χρησιμοποιούνται για την αποκατάσταση των κτιρίων Μοντέρνας Τέχνης της Βαρκελώνης.

### Περιγραφή έργου

Η ‘Διαδρομή Μοντέρνας Τέχνης’ της Βαρκελώνης είναι ένα πρόγραμμα που εντάσσεται στα πλαίσια του ‘Διαδρομές του Τοπίου’ που προωθείται από το Δημοτικό Ινστιτούτο Αστικής Χωροταξίας & Ποιότητας Ζωής, με σκοπό την ανάπτυξη αστικών οδοιπορικών σε αξιοθέατα για την προαγωγή της εξαιρετικής πολιτιστικής κληρονομιάς της Βαρκελώνης και, συγχρόνως, την υποστήριξη της προστασίας της.

Το πρόγραμμα ξεκίνησε στις 18 Απριλίου 1997 όταν υπογράφηκε το Πρωτόκολλο Διάρθρωσης της Διαδρομής στο Δημαρχείο της Βαρκελώνης, και συστάθηκε Τημητικό Συμβούλιο για τη Διαδρομή. Αυτό ήταν το σημείο εκκίνησης ενός πολιτιστικού προγράμματος το οποίο έλαβε την υποστήριξη ενός αριθμού οργανισμών και συνεταιρισμών που δεσμεύτηκαν να συμμετέχουν ενεργά ως ανάδοχοι, συνέταιροι ή συνεργάτες.

Η Διαδρομή Μοντέρνας Τέχνης της Βαρκελώνης θεωρείται ένας από τους πιο καινοτομικούς τρόπους για να γνωρίσει κάποιος, να ανακαλύψει και να εξερευνήσει τη μοναδική και εξαιρετικά πλούσια πολιτιστική κληρονομιά της πόλης στον τομέα της Καταλανικής Μοντέρνας Τέχνης – ένα είδος Art Nouveau ή Jugendstil που είναι χαρακτηριστικό στην Καταλονία της Ισπανίας. Στους αρχιτέκτονες περιλαμβάνονται οι Antonio Gaudi, Josep Puigí Cadafalch και Domenech i Montaner.

Με την αγορά ενός εισιτηρίου οι επισκέπτες έχουν 50% έκπτωση στην τιμή εισόδου σε όλα τα κτίρια που προβάλλουν τη Μοντέρνα Τέχνη της Βαρκελώνης και είναι ανοιχτά στο κοινό. Το εισιτήριο ισχύει για ένα μήνα και δίνεται στον επισκέπτη μαζί με γραπτό τουριστικό οδηγό και χάρτη.

Η Διαδρομή παρέχει πρόσβαση στο εσωτερικό 50 κτιρίων και μνημείων από τα πιο σημαντικά της Μοντέρνας τέχνης, μερικά από τα οποία δεν ήταν προηγουμένως ανοιχτά στο κοινό, και περιλαμβάνει μια περιήγηση περίπου 5 χιλιομέτρων, μέρος της οποίας μπορεί να καλυφθεί με δημόσια μέσα μεταφοράς.

Ο στόχος της Διαδρομής Μοντέρνας Τέχνης της Βαρκελώνης είναι να διαφυλάξει την κληρονομιά της πόλης και τα έσοδα χρησιμοποιούνται αποκλειστικά για την αποκατάσταση και συντήρηση των κτιρίων.

Η δημόσια / ιδιωτική αναδοχή είναι κρίσιμη για την επιτυχία του προγράμματος, και προέρχεται από εταιρίες όπως η Honda, Taulell SA, F Close Alegret SA, Expo Mobi, Uralita, Emporio Armani, Cacharel, Warner Espa\_ola, Renault, Chrysler Jeep Iberia, Freixenet, State Lotteries, Grupo Planeta, και πολλές άλλες.

## Επιτευχθέντα αποτελέσματα

Η επιτυχία αυτής της πολιτιστικής πρωτοβουλίας έχει διευκολύνει την αποκατάσταση σημαντικών κτιρίων και έχει ωφελήσει τόσο τους κατοίκους της Βαρκελώνης όσο και τους επισκέπτες της πόλης. Το πρόγραμμα προάγει τον τουρισμό και επίσης συμβάλλει στη βελτίωση της ζωής των κατοίκων.

Η πρωτοβουλία συνέβαλε στην δημιουργία της διαδρομής Domènech I Montaner στις 24 Μαΐου 2000, η οποία σχεδιάστηκε με τον ίδιο τρόπο όπως και η “Διαδρομή Μοντέρνας Τέχνης”. Αυτή η τελευταία διαδρομή δίνει την ευκαιρία στον επισκέπτη να δει ένα αριθμό κτιρίων και μνημείων του αρχιτέκτονα στις περιοχές Canet de Mar, l’Espluga de Francolí, Olot, Palma, Reus, Tarragona και Comillas.

## Προβλήματα που παρουσιάστηκαν

Δεν έχει αναφερθεί κανένα.

## Γνώσεις που αποκομίστηκαν

Η συνεργασία δημοσίου-ιδιωτικού τομέα είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος παραγωγής εισοδήματος από την πολιτιστική κληρονομιά, το οποίο μπορεί κατόπιν να επανεπενδυθεί στην αποκατάσταση αυτής της κληρονομιάς.

## Πειστήρια / Δημοσιότητα

Από την δημιουργία της, η “Διαδρομή Μοντέρνας Τέχνης” της Βαρκελώνης είχε σημαντική κάλυψη από τον τοπικό τύπο καθώς και μεγάλη επιτυχία από άποψης αριθμού επισκεπτών και ενδιαφέροντος από αναδόχους. Έχουν τοποθετηθεί περίπου 71 διαφημίσεις, 28 από τις οποίες είναι αποτέλεσμα αναδοχής.

Οι ακόλουθες εκδόσεις θα πρέπει να αναφερθούν, οι οποίες πραγματοποιήθηκαν είτε από το Ινστιτούτο Αστικής Χωροταξίας είτε από το Συμβούλιο Τιμής:

- Οδηγός για τη Μοντέρνα Τέχνη της Βαρκελώνης
- Οδηγός για τη Διαδρομή Luis Demenach I Montaner
- Οδηγός για τη Μοντέρνα Τέχνη της Δυτικής Βαρκελώνης και των περιχώρων
- Βόλτα στη Μοντέρνα Τέχνη της Βαρκελώνης
- Αφίσα, έντυπα και χάρτες για καθεμία διαδρομή

Όλες εκδόθηκαν στην Καταλανική, Ισπανική και Αγγλική γλώσσα και χρηματοδοτήθηκαν μέσω αναδοχών από διάφορους συνεργάτες / συμμετέχοντες στο πρόγραμμα.

Στις 31 Μαρτίου 1998 απονεμήθηκε στη “Διαδρομή Μοντέρνας Τέχνης το 15ο ετήσιο βραβείο ACCA των Κριτικών Τέχνης της Καταλονίας.

## Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία

Από το 1997, το Γραφείο του Δημάρχου της Βαρκελώνης, μέσω του Δημοτικού Ινστιτούτου Αστικής Χωροταξίας & Ποιότητας Ζωής, έχει πραγματοποιήσει επαφές με άλλες πόλεις στην Ευρώπη και στον υπόλοιπο κόσμο που ενδιαφέρονται για την εμπειρία της “Διαδρομής Μοντέρνας Τέχνης” – δηλαδή την ανάπτυξη προϊόντος πολιτιστικού τουρισμού και συγχρόνως την απόκτηση εσόδων για την αποκατάσταση και συντήρηση της αρχιτεκτονικής κληρονομιάς.

Μια πρώτη συμφωνία υπογράφηκε με τον τοπικό τουριστικό σύλλογο της Reus, στοχεύοντας στην από κοινού προαγωγή των διαδρομών Μοντέρνας / Art Nouveau / Jugendstil τέχνης των δύο πόλεων. Ακολούθησαν συμφωνίες με τις πόλεις Terrassa, Sant Boi de Llobregat, Santa Coloma de Cerevello, κλπ. Αργότερα δημιουργήθηκε η ιδέα της καθιέρωσης μιας Ευρωπαϊκής Διαδρομής Μοντέρνας Τέχνης με πόλεις όπως το Ελσίνκι, οι Βρυξέλλες, η Βουδαπέστη, η Alesund, η Astorga, το Βερολίνο, η Πράγα, η Riga, η Νανσύ και το Παλέρμιο, σχηματίζοντας μια ομάδα με σημαντική κληρονομιά τεχντροπιών που θα μπορούσαν να θεωρηθούν όμοιες με την τεχντροπία της Μοντέρνας Τέχνης. Αυτό το πρόγραμμα πραγματοποιήθηκε πρόσφατα με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

## Μέτρηση αποτελεσμάτων

Τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν τα τρία τελευταία χρόνια θα πρέπει να εκτιμηθούν τόσο ως προϊόν πολιτιστικού τουρισμού όσο και ως εργαλείο αποκατάστασης και συντήρησης της πολιτιστικής κληρονομιάς.

Η Διαδρομή Μοντέρνας Τέχνης της Βαρκελώνης είχε τον ακόλουθο αριθμό επισκεπτών:

	1997*	1998	1999	2000*
Συνολικός αριθμός επισκεπτών	12,613	35,570	32,300	16,981

\* Μόνο για 6 μήνες

Συμφωνίες αναδοχής σχετικά με τη "Διαδρομή Μοντέρνας Τέχνης" της Βαρκελώνης:

Τα τελευταία τρία χρόνια έχουν υπογραφεί περίπου 230 Πρωτόκολλα Συνεργασίας με περίπου 220 οργανισμούς και συνεταιρισμούς. Είχαν ως αποτέλεσμα γύρω στα 450 εκατομμύρια πεσέτες (191 ισπανικές πεσέτες για 1 δολάριο ΗΠΑ).

## Σχόλιο

Αυτή η μελέτη περιπτώσεως καταδεικνύει ένα εξαιρετικό τρόπο ανάπτυξης καινοτομικών προϊόντων τουρισμού, και ταυτόχρονα προώθησης της πλούσιας πολιτιστικής κληρονομιάς ενός προορισμού. Εξίσου σημαντικό είναι το γεγονός ότι το πρόγραμμα αποδίδει ζωτικής σημασίας έσοδα για την αποκατάσταση και συντήρηση της αρχιτεκτονικής κληρονομιάς. Το Ευρωπαϊκό πρόγραμμα που χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση θα πρέπει να επιδοκμαστεί καθώς έχει επιτρέψει στους τουρίστες να απολαύσουν τον καλλιπωπιστικό πλούτο του κινήματος του Μοντερνισμού μέσω της ποικιλίας καθεμιάς μοντέρνας τεχνοτροπίας σε όλη την ηπειρωτική Ευρώπη.

## 46: ΩΘΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΡΟΥΑΖΙΕΡΩΝ ΤΗΣ ΒΑΡΚΕΛΩΝΗΣ

**Τοποθεσία:** Βαρκελώνη, Ισπανία

**Τομείς:** Καινοτομίας Προϊόντος  
Μάρκετινγκ & Διαφήμισης

### Συνεργάτες

#### Δημόσιος Τομέας:

Turisme de Barcelona (Σύνδεσμος Τουρισμού Βαρκελώνης)  
Τουριστικές Αρχές Επαρχίας Βαρκελώνης  
Αεροδρόμιο Βαρκελώνης  
Τελωνειακές Αρχές / Τμήμα Μετανάστευσης

#### Δημόσιος-Ιδιωτικός Τομέας:

Λιμενική Αρχή Βαρκελώνης

#### Ιδιωτικός Τομέας:

Εταιρίες κρουαζιέρων  
Ξενοδοχειακοί σύλλογοι και μεμονωμένα ξενοδοχεία  
Τοπικοί σύλλογοι ταξί  
Τοπικά τουριστικά μεταφορικά μέσα και tour operators

### Πόροι

Δεν υπήρξε άμεση απόδοση οικονομικών πόρων, αλλά κάθε συμμετέχουσα εταιρία και / ή οργανισμός προσέφερε στο πρόγραμμα σημαντικό χρόνο και ανθρώπινους πόρους – κυρίως για συναντήσεις.

### Περιγραφή έργου

Μετά την επιτυχία των Ολυμπιακών Αγώνων της Βαρκελώνης το καλοκαίρι του 1992, διάφοροι δικαιούχοι της τουριστικής βιομηχανίας της Βαρκελώνης αποφάσισαν ότι έπρεπε να ληφθούν μέτρα για τη βελτίωση της θέσης της πόλης ως σταθμός κρουαζιέρων. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι πριν από την κατασκευή του νέου λιμανιού και των εγκαταστάσεων που το περιστοιχίζουν – που χτίστηκαν κατά μεγάλο μέρος για τους σκοπούς των Ολυμπιακών – η Βαρκελώνη δεν θεωρείτο παράκτια πόλη, και η επιχείρηση κρουαζιέρων ήταν μικρής σημασίας.

Ένα από τα βασικά προβλήματα που οι δικαιούχοι θεώρησαν ότι αποτελούσε ανασταλτικό παράγοντα στην επιχείρηση κρουαζιέρων ήταν η παντελής έλλειψη συντονισμού μεταξύ των τοπικών αρχών (συμπεριλαμβανομένων των τελωνειακών αρχών, του τμήματος μετανάστευσης και του αεροδρομίου) και της τοπικής τουριστικής βιομηχανίας. Η αρνητική επίπτωση του γεγονότος αυτού ήταν οι παρατεταμένες καθυστερήσεις για τους επιβάτες – ιδίως όσους προέρχονταν από τις ΗΠΑ, και οι οποίοι αποτελούσαν το κύριο δυναμικό των κρουαζιέρων.

Οι διάφοροι δικαιούχοι συγκεντρώθηκαν για να προσδιορίσουν με ποιο τρόπο θα μπορούσαν να βελτιώσουν τις ροές και να εγγυηθούν στους tour operators και στις εταιρίες κρουαζιέρων ότι οι επιβάτες θα περνούσαν γρήγορα από τις διατυπώσεις της μετανάστευσης στο αεροδρόμιο της Βαρκελώνης – για να διευκολυνθεί αυτή η διαδικασία κρατήθηκε ένας ειδικός χώρος για τα αεροσκάφη που προέρχονταν από τις ΗΠΑ – και θα οδηγούνταν κατευθείαν στα κρουαζιερόπλοιά τους. Εν τω μεταξύ, συμφωνήθηκε ότι οι αποσκευές τους θα διεκπεραιώνονταν ξεχωριστά και θα στέλνονταν απευθείας στα κρουαζιερόπλοια και στις καμπίνες του καθενός επιβάτη μέσα σε τρεις ώρες από την άφιξη στο αεροδρόμιο.

## Επιτευχθέντα αποτελέσματα

Όλοι οι εμπλεκόμενοι θεωρούν ότι οι αντικειμενικοί στόχοι επιτεύχθηκαν πλήρως και ότι κάθε δικαιούχος είχε οικονομικά οφέλη, ενώ ταυτόχρονα εμπλουτίστηκε η τουριστική εμπειρία για τους επιβάτες κρουαζιέρων.

Τα νούμερα μιλάνε από μόνα τους. Ο αριθμός των επιβατών κρουαζιέρων οι οποίοι χρησιμοποιούν τη Βαρκελώνη ως σταθμό αφετηρίας ή άφιξης κρουαζιέρων έχει αυξηθεί απότομα:

1992: 130,000

1998: 466,000

1999: 550,000

Αυτό αντιπροσωπεύει μια συνολική αύξηση 323% μέσα σε επτά χρόνια. Την ίδια στιγμή, το μερίδιο της Βαρκελώνης σε πλοία που έχουν ως βάση τη Βαρκελώνη – δηλαδή είτε ξεκινούν είτε καταλήγουν κρουαζιέρες στο λιμάνι της πόλης – αυξήθηκε από 9% σε σχεδόν 50% από όλα τα Μεσογειακά λιμάνια.

Μεγαλύτερης σημασίας ίσως – και μάλιστα ένα όφελος που δεν αναμενόταν αρχικά – ήταν η ευεργετική επίδραση που είχε η συνεργασία στον τουρισμό της πόλης. Από τους συνολικούς επιβάτες που ξεκινούν ή τελειώνουν μια κρουαζιέρα στη Βαρκελώνη, το 50% αυτών περνάει τώρα τουλάχιστον μία νύχτα επιπλέον στα καταλύματα της πόλης. Το γεγονός αυτό έχει εμφανώς ένα θετικό αποτέλεσμα και στα χρήματα που δαπανώνται σε εστιατόρια, καταστήματα, κλπ.

## Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν

Δεν έχει αναφερθεί κανένα.

## Γνώσεις που αποκομίστηκαν

Υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός διαφορετικών ανθρώπων και οργανισμών που εμπλέκονται στη μεταχείριση των επιβατών κρουαζιέρων οι οποίοι φτάνουν μέσω του αεροδρομίου της Βαρκελώνης και επομένως η συνεργασία μεταξύ των διαφόρων συμμετεχόντων είναι ο καλύτερος τρόπος για να προωθηθούν ομαλές και αποτελεσματικές ροές.

## Πειστήρια / Δημοσιότητα

Δόθηκε τεράστια δημοσιότητα σε εμπορικά και καταναλωτικά περιοδικά σχετικά με το ενδιαφέρον που παρουσιάζει η Βαρκελώνη ως τουριστικός προορισμός και λιμάνι για κρουαζιέρες. Παρόλο που ένα μέρος αυτής της δημοσιότητας πηγάζει κατευθείαν από τη διαφήμιση που περιβάλλει τους Ολυμπιακούς του 1992 και την έρευνα της αγοράς των ΗΠΑ για νέες θάλασσες για κρουαζιέρες, ισχυρή επίδραση είχε προφανώς η συνεργασία μεταξύ του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα.

## Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία

Αυτό το είδος συνεργασίας δημοσίου-ιδιωτικού τομέα θα μπορούσε να αντιγραφεί σε οποιοδήποτε παράκτιο προορισμό που διαθέτει λιμενικές εγκαταστάσεις για κρουαζιέρες, αλλά θα μπορούσε επίσης να ισχύσει στην περίπτωση οποιουδήποτε άλλου τουριστικού προϊόντος ή αξιοθέατου εφόσον οι διάφοροι δικαιούχοι είναι σε θέση να συνεργαστούν με παρόμοιο τρόπο.

## Μέτρηση αποτελεσμάτων

Βλέπε παραπάνω.

## Σχόλιο

Αυτό το παράδειγμα συνεργασίας δημοσίου-ιδιωτικού τομέα είναι ένα από τα πολλά που αφορούν στην Πόλη της Βαρκελώνης και το οποίο αντικατοπτρίζει τις συντονισμένες προσπάθειες από τις τοπικές αρχές και την τουριστική βιομηχανία για συνεργασία με στόχο το αμοιβαίο όφελος όλων των δικαιούχων. Σε λιγότερο από μια δεκαετία, αυτή η στενή συνεργασία συνέβαλε στο να γίνει η Βαρκελώνη ένας από τους πιο αγαπημένους αστικούς προορισμούς για ολιγοήμερες διακοπές Ευρωπαίων και Αμερικανών τουριστών, και έτσι να συναγωνίζεται τους πιο παραδοσιακούς αγαπημένους προορισμούς όπως το Παρίσι, το Λονδίνο και το Άμστερνταμ.

## 47: ΚΕΝΤΡΟ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΤΟΥ BELEK

**Τοποθεσία:** Antalya, Τουρκία

**Τομείς:** Χρηματοδότησης & Επενδύσεων  
Ανάπτυξης Υποδομής  
Ανάπτυξης Κοινότητας  
Προστασίας Περιβάλλοντος  
Καινοτομίας Προϊόντων

### Συνεργάτες

#### Δημόσιος Τομέας:

Υπουργείο Τουρισμού  
Υπουργείο Δασών  
Υπουργείο Περιβάλλοντος  
Οργανισμός Κρατικού Σχεδιασμού  
Τοπικές κυβερνητικές οργανώσεις και δήμοι  
Πανεπιστήμια (π.χ. Πανεπιστήμιο Hacettepe, Πανεπιστήμιο Akdeniz)  
Γενική Διεύθυνση Αγροκαλλιέργειας  
Γενική Διεύθυνση Αυτοκινητοδρόμων

#### Δημόσιος-Ιδιωτικός Τομέας:

Υπουργείο Τουρισμού  
Συνεταιρισμός Τουρισμού για υποδομή και επεξεργασία λυμάτων  
Συνεταιρισμός Kereze για ηλεκτροδότηση  
Μη κυβερνητικές οργανώσεις (π.χ. Τουρκικός Σύλλογος για την Προστασία της Φύσης)

#### Ιδιωτικός Τομέας:

Σύλλογος Επενδυτών Τουρισμού Belek (BETUYAB) – 32 επενδυτικές εταιρίες  
Ταξιδιωτικοί και τουριστικοί προμηθευτές

### Πόροι

Ακολουθεί λεπτομερής αναφορά των δαπανών που έγιναν για επενδύσεις υποδομής, δραστηριότητες αειφόρου τουρισμού / περιβαλλοντικές και προωθήσεις μέχρι το 1999:

- 45 εκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ για μονάδες επεξεργασίας λυμάτων, σωληνώσεις πόσιμο νερού, σύστημα αποχέτευσης, δεξαμενές νερού, πηγάδια και πυροσβεστικούς κρούνους
- 1,5 εκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ για το τηλεπικοινωνιακό σύστημα (τηλεφωνικά κέντρα, ινσοπτικά καλώδια, υπόγεια καλώδια, τηλεφωνα που λειτουργούν με κέρματα, σύστημα παλμοκωδικής διαμόρφωσης (PCM), μηχανήματα και εξοπλισμός, κλπ.)
- 3,3 εκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ για κατασκευή δρόμων
- 4,1 εκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ για ηλεκτροδότηση

Οι επενδύσεις σε υποδομή για την περιοχή έχουν φτάσει μέχρι σήμερα στο σύνολο των 1,5 δισεκατομμυρίων δολαρίων ΗΠΑ. Το σύνολο για βιώσιμες τουριστικές / περιβαλλοντικές δραστηριότητες είναι 1,6 εκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ και το σύνολο για προώθηση και μάρκετινγκ είναι 7,1 εκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ.

Το κόστος των επενδύσεων που αναφέρεται παραπάνω μοιράστηκε ανάμεσα στις κυβερνητικές οργανώσεις που εμπλέκονται (π.χ. Υπουργείο Τουρισμού, Γενική Διεύθυνση Αγροκαλλιέργειας, Γενική Διεύθυνση Αυτοκινητοδρόμων) και το Σύνδεσμο Επενδυτών Τουρισμού Belek (Betuyab). Πρόκειται για ένα σύνδεσμο διοίκησης που ιδρύθηκε το 1988 από τις επενδυτικές εταιρίες της περιοχής, με την υποστήριξη του Υπουργείου Τουρισμού. Κάθε εταιρία που επενδύει στο Κέντρο Τουρισμού του Belek υποχρεούται να γίνει μέλος του Betuyab. Ο αριθμός των μετόχων στην εταιρία είναι περίπου 30.

### Περιγραφή έργου

Το 1984, το Υπουργείο Τουρισμού ξεκίνησε το Πρόγραμμα του Κέντρου Τουρισμού του Belek ως πρότυπο για τον τουριστικό τομέα στη συνεργασία δημοσίου-ιδιωτικού τομέα.

Το Κέντρο Τουρισμού του Belek βρίσκεται στα νότια της Antalya και 30 χιλιόμετρα μακριά από το αεροδρόμιο. Έχει μια ακτή με μήκος 23 χιλιόμετρα και περιβάλλεται από ένα δάσος με πεύκα. Στο κέντρο υπάρχουν 26 νέα έργα, επτά από τα οποία βρίσκονται ακόμα υπό κατασκευή. Υπάρχουν ξενοδοχεία πέντε αστέρων και παραθεριστικά συγκροτήματα πρώτης κατηγορίας, συν έξι γήπεδα γκολφ, τέσσερα από τα οποία βρίσκονται ήδη σε λειτουργία. Ένα τουριστικό σύμπλεγμα βρίσκεται επίσης υπό κατασκευή. Το κέντρο θα έχει χωρητικότητα περίπου 28.000 κλινών όταν ολοκληρωθούν όλα τα έργα κατασκευής.

Το Betuyab δημιουργήθηκε για να χρησιμεύσει ως μέσο ενίσχυσης της θέσης των επενδυτών έναντι του Υπουργείου Τουρισμού και άλλων συμμετόχων στο πρόγραμμα του τουριστικού κέντρου. Το πρόγραμμα σηματοδοτεί την πρώτη φορά στην Τουρκία που όλοι οι επενδυτές σε μία περιοχή ανέθεσαν τη διοίκηση σε ένα ίδρυμα όπως το Betuyab για την ανάπτυξη της περιοχής.

Μετά την ολοκλήρωση της υποδομής, των ξενοδοχείων και των άλλων συγκροτημάτων στο κέντρο, το Betuyab αναμίχθηκε και με διάφορους άλλους τομείς, κυρίως προωθήσεις και ανάπτυξη βιώσιμων τουριστικών δραστηριοτήτων.

## Επιτευχθέντα αποτελέσματα

Το Κέντρο Τουρισμού του Belek αναφέρεται ως το καλύτερο παράδειγμα στην τουριστική ανάπτυξη της Τουρκίας από άποψης:

- Τουριστικών δραστηριοτήτων
- Προστασίας περιβάλλοντος
- Ευαισθησίας προς την περιβαλλοντική και πολιτιστική κληρονομιά στη συνολική διαδικασία τουριστικής διοίκησης
- Μεγέθους και ποιότητας εγκαταστάσεων
- Ποιότητας όλων των ειδών εξυπηρέτησης στο κέντρο
- Δυναμικού μάρκετινγκ της περιοχής
- Ευκαιριών σε μετακίνηση, υγεία, επικοινωνίες και υπηρεσίες ασφαλείας

Το 1991 το Belek είχε 5.850 κλίνες και περίπου 35.000 τουρίστες. Το 1999 τα σύνολα αυξήθηκαν σε 28.000 κλίνες και πάνω από 280.000 τουρίστες – αυξήσεις κατά 380% και 700% αντίστοιχα. Υπάρχουν 14.300 εργαζόμενοι στα 26 ξενοδοχεία που λειτουργούν τώρα. Η προστιθέμενη αξία του Belek στην τοπική περιοχή είναι 95% και επεκτείνεται και σε άλλους τομείς. Μετά την εγκατάσταση του Κέντρο Τουρισμού του Belek, διαφάνηκαν νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες στην περιοχή.

Το Belek θεωρείται το μοναδικό στην Τουρκία παράδειγμα περιοχής που βρίσκεται σε αρμονία με τη φύση, όπου οι κοινωνικο-πολιτιστικές αξίες προστατεύονται και οι τοπικές πόλεις και οι άνθρωποι συμμετέχουν ενεργά στην τουριστική ανάπτυξη. Κατάφερε να αποφύγει τα περισσότερα προβλήματα που σχετίζονται με τα μεγάλα τουριστικά παραθεριστικά κέντρα.

Το Betuyab είναι μια μη κερδοσκοπική οργάνωση και στοχεύει να προσφέρει υπηρεσία στους ανθρώπους και τους επισκέπτες του τόπου με τρόπο τέτοιο που να εξαίρει τις φυσικές και πολιτιστικές αξίες τους.

## Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν

Κανένα συγκεκριμένο πρόβλημα στη φάση ανάπτυξης.

## Γνώσεις που αποκομίστηκαν

Η επιτυχία αυτού του προγράμματος ως τώρα έχει αποδείξει ότι η ανάπτυξη μπορεί να επιτευχθεί πιο γρήγορα και οποιεσδήποτε πιθανές κρίσεις στον τομέα μπορούν να αποτραπούν μέσω της συνεργασίας δημοσίου-ιδιωτικού τομέα.

Η συνεργασία δημοσίου-ιδιωτικού τομέα στην ίδρυση του Betuyab καλλιεργήθηκε με κατανόηση και εμπιστοσύνη ανάμεσα στο κράτος, τον ιδιωτικό τομέα και την τοπική κοινότητα, ενθαρρύνοντάς τους να δουλέψουν μαζί.

## Πειστήρια / Δημοσιότητα

- Το Betuyab έλαβε τον τίτλο 'Υψηλή Σύσταση για την Ευρώπη' το 1999 στα Βραβεία Ο Τουρισμός του Αύριο της εταιρίας British Airways, από 115 προγράμματα 41 χωρών.
- Περιβαλλοντικά προγράμματα όπως το Κέντρο Τουρισμού του Belek κέρδισαν βραβεία στο διαγωνισμό του Τμήματος Οικονομικών & Κοινωνικών Υποθέσεων των Ηνωμένων Εθνών, ως τα πιο επιτυχή και άριστα παραδείγματα προς μίμηση. Αναφορές για τα προγράμματα εμφανίστηκαν στην έκδοση του ΟΗΕ "Ιστορίες Επ.···χημένης Ανάπτυξης".
- Στις κεντρικές τουριστικές παραλίες του Belek απονεμήθηκαν οι Μπλε Σημαίες και οι δραστηριότητες περιβαλλοντικής εκπαίδευσης που λαμβάνουν χώρα εκεί αναφέρθηκε από το Ίδρυμα Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης της Τουρκίας ότι έχουν καλή διαχείριση.

## Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία

Το μοντέλο του Betuyab εφαρμόστηκε με επιτυχία σε άλλα πεδία του τουριστικού τομέα και σε άλλα τουριστικά κέντρα που αναπτύχθηκαν από το Τουρκικό Υπουργείο Τουρισμού, και τώρα αναφέρεται ότι χρησιμοποιείται ως παράδειγμα για άλλους αναδυόμενους τουριστικούς προορισμούς.

## Μέτρηση αποτελεσμάτων

Βλέπε παραπάνω.

## Σχόλιο

Ένας από τους κύριους λόγους της επιτυχίας του προγράμματος είναι η στενή συνεργασία όλων των συμμετόχων. Οι στόχοι του Betuyab για το Κέντρο Τουρισμού του Belek και τις δραστηριότητές του πραγματοποιούνται σε συνεργασία ανάμεσα στους επενδυτές, τους κατοίκους της περιοχής, τα δημόσια ιδρύματα και τα σχετικά υπουργεία. Έχει επίσης προσφερθεί υποστήριξη από τις συμβουλευτικές υπηρεσίες διαφόρων πανεπιστημίων, περιλαμβανομένων των πανεπιστημίων Hacettepe και Μεσογειακό. Κάθε μέλος του Betuyab έλαβε μία μερίδα συμμετοχής στην υποδομή κατά την αρχή του προγράμματος και μια μηνιαία συνδρομή. Τα προγράμματα με υψηλό κόστος χρηματοδοτούνται κατά το ένα τρίτο από τα υπουργεία, τα δημόσια ιδρύματα και τους επενδυτές του Betuyab.

## 48: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ

**Τοποθεσία:** Κωνσταντινούπολη, Τουρκία

**Τομέας:** Εκπαίδευσης & Κατάρτισης

### Συνεργάτες

#### Δημόσιος Τομέας:

Κέντρο Εφαρμοσμένης Τουριστικής Έρευνας (ATARC) Πανεπιστημίου Bogazici (BU)  
Υπουργείο Τουρισμού  
Τουρκικές Αερογραμμές (THY)  
Τμήμα Κρατικού Σχεδιασμού Τουρκίας

#### Διακυβερνητικές Οργανώσεις:

Πρόγραμμα Ανάπτυξης Ηνωμένων Εθνών (UNDP)

#### Ιδιωτικός Τομέας:

Σύνδεσμος Επενδυτών Τουρισμού Τουρκίας  
Ένωση Ξενοδόχων Τουρκίας  
Σύνδεσμος Ταξιδιωτικών Πρακτορείων Τουρκίας  
Ίδρυμα Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης Τουρισμού  
Τοπικές εταιρίες ιδιωτικού τομέα – Tekser, Setur, Kongresist, Aqua Park, Dedeman Tourism  
Πανεπιστημιακό Ίδρυμα Bogazici (BUF)

### Πόροι

- Οι χρηματικοί πόροι για το πρόγραμμα UNDP προωθήθηκαν από το Τμήμα Κρατικού Σχεδιασμού της Τουρκίας για τα έξοδα ταξιδιού και τις ημερήσιες αποζημιώσεις των συμμετεχόντων.
- Το Πανεπιστημιακό Ίδρυμα Bogazici (BUF) χρηματοδότησε τη στέγαση και τροφή των συμμετεχόντων.
- Οι εκπαιδευτές του Τμήματος Τουρισμού του Bogazici προσέφεραν δωρεάν εργαστήρια και σεμινάρια.
- Τα μέλη της τουριστικής βιομηχανίας παρείχαν δωρεάν πρακτική κατάρτιση στις εγκαταστάσεις τους.

### Περιγραφή έργου

Η πρόταση για ένα πρόγραμμα Εκπαίδευσης στους Εκπαιδευτές αναπτύχθηκε από το Κέντρο Εφαρμοσμένης Τουριστικής Έρευνας (ATARC) Πανεπιστημίου Bogazici (BU) σε συνεργασία με τα πανεπιστήμια των χωρών της πρώην Σοβιετικής Ένωσης (CIS) και του Τουριστικού Εκπαιδευτικού Δικτύου της Μαύρης Θάλασσας (BSTEN). Παρουσιάστηκε στο UNDP με γράμματα υποστήριξης από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού, την κυβέρνηση Kyrgyz και εκπροσώπους της Τουρκικής τουριστικής βιομηχανίας.

Το πρόγραμμα προσέλκυσε 13 συμμετέχοντες από το Κιρκιζστάν, τη Γεωργία και τη Ρωμανία, και περιελάμβανε 16 εβδομάδες θεωρητικής και πρακτικής κατάρτισης για τους εκπαιδευτές / καθηγητές αυτών των πανεπιστημίων. Πραγματοποιήθηκαν σε διάφορα ομαδικά εργαστήρια προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης αμφίδρομα, επικεντρωμένα στον μαθητευόμενο και διαιρεμένα σε υποκατηγορίες και κάθε συμμετέχων είχε έναν αντίστοιχο ακαδημαϊκό και ένα μέλος της τουριστικής βιομηχανίας για συζήτηση. Επιπλέον, οι εκπρόσωποι του κλάδου παρείχαν πρακτική κατάρτιση σε ταξιδιωτικά πρακτορεία, ξενοδοχεία, εστιατόρια, συνεδριακά κέντρα, κλπ.

Εκτός από την κατάρτιση πάνω σε νέες εκπαιδευτικές μεθόδους, ένα άλλο σημείο εστίασης του προγράμματος ήταν η ανάπτυξη σχεδίων, περιλαμβανομένης της χρήσης διεθνών χρηματικών πόρων.

### Επιτευχθέντα αποτελέσματα

Τουρκικός τουριστικός τομέας και ακαδημαϊκοί συμμετέχοντες:

- Ισχυρίστηκαν ότι το πρόγραμμα τους προσέφερε μια καλύτερη επίγνωση της ζωντανής κουλτούρας των κατοίκων των χωρών CIS και BSTEN.
- Καθιερώθηκαν κοινά προγράμματα για τους σπουδαστές στον τουρισμό των χωρών CIS και BSTEN για να λαμβάνουν πρακτική κατάρτιση τους καλοκαιρινούς μήνες στην Τουρκία, με τη δυνατότητα να προσληφθούν σε συγκροτήματα που διευθύνονται από / ή ανήκουν σε Τούρκους στις χώρες προέλευσης των σπουδαστών.

### Εκπαιδευτές CIS και BSTEN:

- Είχαν την ευκαιρία να δοκιμάσουν νέες μεθόδους διδασκαλίας και μάθησης.
- Είχαν την ευκαιρία να αναπτύξουν ένα νέο πρόγραμμα σπουδών το οποίο ήλπιζαν να βρει υποστήριξη από το Υπουργείο Εκπαίδευσης και Εμπορίου.
- Είχαν πρόσβαση στο Ίντερνετ, και έτσι μπόρεσαν να αποκτήσουν απεριόριστες πληροφορίες.
- Ανακάλυψαν ποια βιβλία διδασκαλίας θα πρέπει να χρησιμοποιούν.
- Ανέπτυξαν καλές σχέσεις με τις τοπικές τουριστικές εταιρίες.

Το Μάρτιο του 2000 συμφωνήθηκε ότι το πρόγραμμα θα λάμβανε χρηματοδότηση από την Ευρωπαϊκή Ένωση και την Τράπεζα Ανασυγκρότησης & Ανάπτυξης.

Τα μέλη του BU ATARC ισχυρίστηκαν ότι πλούτισαν τις εμπειρίες τους πραγματοποιώντας εμπεριστατωμένες μελέτες του πολιτισμού και της κληρονομιάς των χωρών της Μαύρης Θάλασσας.

### Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν

- Οι αναδοχές χρειάστηκε να προωθήσουν περιορισμένους χρηματικούς πόρους.
- Η ποικιλία των διαφορετικών πολιτιστικών υπόβαθρων προκάλεσε ορισμένα προβλήματα.
- Στους συμμετέχοντες απονεμήθηκε το πιστοποιητικό BU ATARC και όχι το πιστοποιητικό ΠΟΤ (του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού).
- Η γραφειοκρατία και οι κακής ποιότητας επικοινωνίες μεταξύ των περιοχών προκάλεσε προβλήματα στο πρόγραμμα.

### Γνώσεις που αποκομίστηκαν

- Εάν προτείνεται ένα έγκυρο και εφαρμόσιμο πρόγραμμα στην ταξιδιωτική και τουριστική βιομηχανία είναι πιθανό να επιτύχει οικονομική και πρακτική υποστήριξη.
- Τα συνεταιριστικά προγράμματα αποτελούν καλή εξέδρα πολιτιστικών ανταλλαγών.

### Πειστήρια / Δημοσιότητα

Το πρόγραμμα διαφημίστηκε στο ειδησεογραφικό δελτίο του BU, καθώς και στα τοπικά έντυπα στις νότιες ακτές της Τουρκίας όπου οι συμμετέχοντες ανέλαβαν μια εβδομάδα πρακτικής κατάρτισης στο τέλος του κύκλου μαθημάτων τους. Τα πανεπιστήμια των χωρών των CIS και BSTEN ξεκίνησαν να αναπτύσσουν τα δικά τους προγράμματα και λαμβάνουν χρηματοδότηση από διεθνείς πόρους.

### Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία

Αυτή η μορφή συνεργασίας δημοσίου-ιδιωτικού τομέα θα μπορούσε να αντιγραφεί σε οποιοδήποτε πανεπιστήμιο της Τουρκικής Δημοκρατίας καθώς και σε γειτονικές χώρες, εφόσον οι δικαιούχοι συμφωνούν να συνεργαστούν με παρόμοιο τρόπο.

### Μέτρηση αποτελεσμάτων

Βλέπε παραπάνω.

### Σχόλιο

Χωρίς τη συνεργασία δημοσίου-ιδιωτικού τομέα στα πολλά και διαφορετικά επίπεδα, αυτό το πρόγραμμα δεν θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί. Ωστόσο, το Πανεπιστήμιο Bogazici θα πρέπει να επαινεθεί καθώς κατέβαλε προσπάθειες ώστε να εξασφαλίσει ότι το πρόγραμμα θα είχε την υποστήριξη της Τουρκικής κυβέρνησης και διαφόρων διακυβερνητικών οργανώσεων / φορέων. Η σημασία του είναι αναμφισβήτητη, εφόσον θα βοηθήσει τις αναπτυσσόμενες περιοχές των χωρών των CIS και BSTEN να αναπτύξουν τον τουρισμό πάνω σε μια βιώσιμη βάση χάρη στη διαθεσιμότητα των τοπικών εκπαιδευτών, οι οποίοι έχουν επαρκείς γνώσεις πάνω στον τουρισμό, ώστε να καταρτίσουν νέους ανθρώπους που επιθυμούν να εισέλθουν στην τουριστική βιομηχανία.

## 49: ΤΟ ΙΔΡΥΜΑ ORGEXPO

**Τοποθεσία:** Γενεύη, Ελβετία

**Τομέας:** Μάρκετινγκ & Διαφήμισης

### Συνεργάτες

**Δημόσιος Τομέας:**

Καντόνι και πόλη Γενεύης

**Δημόσιος-Ιδιωτικός Τομέας:**

Τουρισμός Γενεύης  
Ίδρυμα του εκθεσιακού κέντρου

**Ιδιωτικός Τομέας:**

Οικονομικοί οργανισμοί Γενεύης  
Διεθνείς οργανισμοί με έδρα στη Γενεύη  
Διεθνής ένωση αυτοκινήτου  
Έκθεση της Γενεύης  
Swissair  
Ιδιωτικές τράπεζες

### Πόροι

Περίπου 140 μόνιμοι συνεργάτες αλλά το σύνολο μπορεί να φτάσει τους 700 στη διάρκεια σημαντικών εκδηλώσεων όταν προσλαμβάνονται επιπλέον συνεργάτες σε προσωρινή βάση.

### Περιγραφή έργου

Η ORGEXPO είναι ένα ιδιωτικό, νόμιμο, μη κερδοσκοπικό ίδρυμα που είναι υπεύθυνο για τη διοίκηση και την οργάνωση του εκθεσιακού κέντρου Palexpo στη Γενεύη. Δημιουργήθηκε το 1955 και η αρχική του αποστολή ήταν να διοργανώνει την έκθεση «Το άτομο για την Ειρήνη», σε συνεργασία με τα Ηνωμένα Έθνη. Το πεδίο δράσης του και οι στόχοι του διευρύνθηκαν προοδευτικά μέχρι που το 1970 υιοθετήθηκαν το όνομα και το καταστατικό του. Δραστηριότητες:

- Σχεδιασμός και οργάνωση έκθεσης ή συνεδρίου μαζί με όλες τις σχετικές παροχές και υπηρεσίες
- Πλήρης τεχνική υποστήριξη στο σχεδιασμό και την πραγματοποίηση μιας έκθεσης ή ενός συνεδρίου για λογαριασμό τρίτου διοργανωτή
- Παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών σε οτιδήποτε αφορά τη διοργάνωση συνεδρίου / έκθεσης

Το Palexpo άνοιξε το 1978 και εγκαινιάστηκε το 1981. Υποβλήθηκε σε επέκταση το 1987, 1989 και 1995. Αυτή τη στιγμή, ο σκεπαστός εκθεσιακός χώρος καλύπτει 90.000 τετραγωνικά μέτρα και ο εξωτερικός εκθεσιακός χώρος φτάνει τα 18.000 τετραγωνικά μέτρα. Υπάρχουν οκτώ συνεδριακές αίθουσες με θέσεις για 3.200 άτομα, καθώς και αίθουσα θεατών που ονομάζεται Geneva Arena και έχει χωρητικότητα 6.500 άτομα.

### Επιτευχθέντα αποτελέσματα

Το Palexpo βρίσκεται σε μια ιδανική τοποθεσία 5 χιλιόμετρα από το κέντρο της Γενεύης με τρένο, αυτοκίνητο ή λεωφορείο, και 500 μέτρα από το αεροδρόμιο. Συνδέεται με τους διεθνείς και ελβετικούς αυτοκινητόδρομους, και απευθείας με τους εθνικούς και διεθνείς σιδηρόδρομους. Οι δραστηριότητες του Palexpo αποδίδουν στην περιοχή της Γενεύης ετήσιους φόρους 42 εκατομμυρίων ελβετικών φράγκων (1,75 ελβετικά φράγκα για 1 δολάριο ΗΠΑ), αναπληρώνοντας και με το παραπάνω τις δημόσιες οικονομικές συνεισφορές που δίνονται για το πρόγραμμα στο παρόν και στο μέλλον. Η ετήσια επίδραση στην οικονομία της Γενεύης είναι της τάξεως των 679 εκατομμυρίων ελβετικών φράγκων (αριθμοί του 1999).

Το 1999 το Palexpo προσέλκυσε 1,55 εκατομμύρια επισκέπτες και φιλοξένησε 600 εκδηλώσεις, 24 από τις οποίες ήταν σπουδαίες εκθέσεις, όπως η Telecoms 1999.

### Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν

- Λόγω της αυξημένης ζήτησης για εκθέσεις – και ιδιαίτερα για σπουδαίες εκδηλώσεις όπως η Telecoms κάθε τέσσερα χρόνια – το Ραίεχρο υποχρεώθηκε σε συνεχή επέκταση.
- Υπήρξε αρχική αντίρρηση στο σχέδιο Αίθουσα 6 – 21.000 τετραγωνικά μέτρα με κόστος 157 εκατομμύρια ελβετικά φράγκα – ιδίως από οικολόγους που ήθελαν να αυξήσει ο ιδιωτικός τομέας το μερίδιό του στη χρηματοδότηση. Επιτεύχθηκε συμφωνία, και έτσι τώρα ο δημόσιος τομέας συνεισφέρει κατά 22%, ενώ ο ιδιωτικός τομέας κατά 78%.

### Γνώσεις που αποκομίστηκαν

Είναι σημαντικό να επιτευχθεί συμφωνία ανάμεσα σε όλους τους διαφορετικούς δικαιούχους – δημοσίους, ιδιωτικούς, ιδιοκτήτες ακινήτων, πολιτικές οργανώσεις και ενώσεις – και κάθε συνεργάτης πρέπει να κάνει υποχωρήσεις. Οι διαπραγματεύσεις θα πρέπει να έχουν ολοκληρωθεί προτού ξεκινήσουν οι εργασίες.

### Πειστήρια / Δημοσιότητα

Δεν έχουν αναφερθεί.

### Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία

Το πρόγραμμα έχει καλό δυναμικό μεταβιβασιμότητας, ιδίως για χώρες της κεντρικής και βόρειας Ευρώπης όπου ο δημόσιος τομέας και η κοινή γνώμη παίζουν σημαντικό ρόλο.

### Μέτρηση αποτελεσμάτων

Βλέπε παραπάνω.

### Σχόλιο

*Το Ραίεχρο αποτελεί εξαιρετικά σημαντική πηγή εισοδήματος για την πόλη και το καντόνι της Γενεύης. Έχει επίσης συμβάλει στο να διατηρήσει τη θέση της Γενεύης στον παγκόσμιο χάρτη από πλευράς διεθνών συνεδρίων και εκθέσεων – μια φήμη που είχε αρχίσει να χάνει στις δεκαετίες 1960-70 μετά την ακμή της στις προηγούμενες δεκαετίες ως το σπουδαιότερο κέντρο διεθνών συναντήσεων. Τόσο οι τοπικές αρχές όσο και ο κάτοικος της Γενεύης έπαιξαν επίσης ένα σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη του Ραίεχρο και της περιοχής γύρω από το αεροδρόμιο της πόλης.*

## 50: GÖTEBORG & CO

**Τοποθεσία:** Göteborg, Σουηδία

**Τομείς:** Ανάπτυξης Κοινότητας  
Καινοτομίας Προϊόντων  
Μάρκετινγκ & Διαφήμισης

### Συνεργάτες

#### Δημόσιος Τομέας:

Πόλη του Göteborg  
Ένωση τοπικών αρχών της περιοχής του Göteborg

#### Ιδιωτικός Τομέας:

Stena Line  
Σουηδικό Κέντρο Εκθέσεων & Συνεδρίων  
Εμπορικό Επιμελητήριο Δυτικής Σουηδίας  
Πόλη του Föreningen  
Ξενοδοχειακές και άλλες βιομηχανικές ενώσεις  
Got Event

Οι βασικοί μέτοχοι της Göteborg & Co Träffpunkt AB είναι η Göteborg & Co Kommunintressent AB (55%) και η Ένωση Τοπικών Αρχών της Περιοχής του Göteborg (15%). Η Göteborg & Co Kommunintressent AB ανήκει με τη σειρά της στις Göteborgs Kommunala Förvaltning (55%), Liseberg (15%) και Got Event (30%).

Ο Όμιλος Εμπορίου & Βιομηχανίας της Göteborg & Co συνεργάζεται με ένα αριθμό τοπικών εταιριών και ιδρυμάτων, που δεν έχουν όλα σχέση με τον τουρισμό – π.χ. Επιχειρηματική περιοχή Göteborg, Castellum, Chalmers, Ericsson, ESAB, SWEDBANK, Πανεπιστήμιο του Göteborg, Handelsbanken, Διοίκηση Πολιτικής Αεροπορίας, NCC, Merita Nordbanken, Σουηδικά Ταχυδρομεία, Saab Ericsson Space, SAS, SCA Προϊόντα Υγιεινής, S.E.B, SJ, SKF, Skandia, Skanska, Stena Line, Σουηδικό Κέντρο Εκθέσεων & Συνεδρίων, Telia και Volvo.

### Πόροι

Οι επιχειρήσεις και οι δραστηριότητες της Göteborg & Co χρηματοδοτούνται από τα μέλη / συνεργάτες της, καθώς και από την πώληση προϊόντων και άλλα εμπορικά έσοδα. Η εταιρία είναι μια κερδοφόρα επιχείρηση αλλά τα κέρδη έχουν μέχρι τώρα επανεπενδυθεί στις επιχειρήσεις. Η Göteborg & Co επιδιώκει να συνάψει συμφωνίες μακροπρόθεσμης συνεργασίας με στρατηγικούς εταίρους. Η επιτυχία απαιτεί επίσης αυξημένη οικονομική εισροή από αυτούς τους συμμετέχοντες.

### Περιγραφή έργου

Η Göteborg & Co συγκροτήθηκε το 1991 για να εισέλθει στην αγορά και να λάβει μέρος στην ανάπτυξη του Göteborg ως προορισμού για τουρισμό, συνέδρια και εκδηλώσεις, και επίσης εμπορεύεται τις ευκαιρίες που προσφέρει η περιοχή για την επιχειρηματική κοινότητα. Αποτελεί ηγετικό πεδίο συνεργασίας μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα στην πόλη και την περιοχή της.

Το Δ.Σ. καθορίζει το όραμα, τους συνολικούς στόχους, την επιχειρηματική σκέψη και τις στρατηγικές, και εκθέτει το οικονομικό πλαίσιο. Κάθε επιχειρηματικός τομέας και υποστηρικτική λειτουργία εντός του ομίλου – από ταξίδια για επαγγελματικούς λόγους και για αναψυχή μέχρι εκδηλώσεις, εμπόριο και βιομηχανία, έρευνα και ανάπτυξη και κέντρο MME – θέτει ξεχωριστούς στόχους και επιχειρησιακά πλάνα.

Μεταξύ των στρατηγικών επιχειρήσεων που η Göteborg & Co σκοπεύει να θέσει σε προτεραιότητα για τα επόμενα χρόνια είναι:

- Η ενίσχυση του εμπορικού σήματος Göteborg
- Η συνέχιση των εργασιών για την προσέλκυση και ανάπτυξη συνεδρίων, εμπορικών εκθέσεων, διασκέψεων και εταιρικών δραστηριοτήτων
- Η ενδυνάμωση των εργασιών για την προσέλκυση νέων πολιτιστικών, ψυχαγωγικών και αθλητικών εκδηλώσεων
- Η συμμετοχή στην ενίσχυση του εμπορικού περιβάλλοντος της περιοχής του Göteborg
- Η συμβολή στην εδραίωση της θέσης του Göteborg ως πανεπιστημιακή πόλη και πόλη εμπειρογνωμοσύνης
- Η αύξηση της προσοχής στην πληροφορική και τα MME.

### Επιτευχθέντα αποτελέσματα

- Από τη σύσταση της Göteborg & Co το 1991, το Göteborg και η Στοκχόλμη καρπώθηκαν τη μεγαλύτερη τουριστική ανάπτυξη της χώρας, που μετράται από άποψης διαμονής σε ξενοδοχεία και ξενώνες νέων.
- Μια διαρκώς αυξανόμενη ενδιαφέρουσα ποικιλία πολιτιστικών και ψυχαγωγικών εκδηλώσεων, σε συνδυασμό με πολυάριθμα καταστήματα για ψώνια και καλά εστιατόρια, εξασφαλίζουν ταυτόχρονα ότι το Göteborg έχει κατακτήσει το μερίδιό του από την αναπτυσσόμενη αγορά της πόλης.
- Ο τζίρος από τον τουρισμό ανά κάτοικο εκτιμάται στις 20.000 σουηδικές κορώνες – περίπου 43% υψηλότερα από τον εθνικό μέσο όρο.
- Πιστεύεται ότι ο τουρισμός έχει δημιουργήσει άμεσα 8.000 θέσεις πλήρους απασχόλησης για το 1998.

### Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν

Δεν έχει αναφερθεί κανένα.

### Γνώσεις που αποκομίστηκαν

Η Göteborg & Co λέει ότι η συνεργασία είναι το βασικό ανταγωνιστικό εργαλείο της.

### Πειστήρια / Δημοσιότητα

Η κάλυψη στον τύπο των επιχειρήσεων της Göteborg & Co κατέληξε σε πάνω από 1.400 αναφορές στο Σουηδικό τύπο το 1999, εκπομπές στην τηλεόραση και το ραδιόφωνο και αρκετές παρουσιάσεις στον ξένο τύπο.

### Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία

Δύσκολη, αλλά πιθανή εάν η τοπική κυβέρνηση και όλοι οι τομείς του κλάδου είναι έτοιμοι να συγκεντρώσουν πόρους και να εργαστούν με κοινούς στόχους.

### Μέτρηση αποτελεσμάτων

Η επιτυχία του Göteborg ως προορισμός για αναψυχή και επαγγελματικούς λόγους από την αρχή της δεκαετίας 1990 αντανακλά εμφανώς τα επιτεύγματα της Göteborg & Co.

### Σχόλιο

*Είναι ένα εξαιρετικό παράδειγμα πραγματικής συνεργασίας εντός του ομίλου του Göteborg – και μάλιστα συνεργασίας η οποία προγραμματίζεται με τη μορφή μακροπρόθεσμης δέσμευσης, όχι απλά για ένα μεμονωμένο περιστατικό. Η πρωτοβουλία πέτυχε σε όλα τα μέτωπα – αποφέροντας κέρδη για τις τοπικές επιχειρήσεις, βελτιώνοντας την ευημερία των ανθρώπων της περιοχής μέσω του αυξημένου τουρισμού – δημιουργώντας θέσεις εργασίας και εισόδημα – και επιπλέον εμπλούτισε την ομορφιά του περιβάλλοντος του Göteborg.*

## 51: GULLIVER, ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΙΡΛΑΝΔΙΑΣ

**Τοποθεσία:** Ιρλανδία / Βόρεια Ιρλανδία

**Τομείς:** Καινοτομίας Προϊόντος  
Μάρκετινγκ & Διαφήμισης  
Τεχνολογικής Καινοτομίας

### Συνεργάτες

#### Δημόσιος Τομέας:

Συμβούλιο Τουρισμού της Ιρλανδίας (Bord Fáilte)  
Συμβούλιο Τουρισμού της Βόρειας Ιρλανδίας (NITB)

#### Ιδιωτικός Τομέας:

Fexco

Στο Gulliver εμπλέκονται επίσης προμηθευτές ταξιδιών και τουρισμοί (ξενοδοχεία, εστιατόρια, κλπ., αλλά όχι αεροπορικές εταιρίες), ως μέλη και όχι ως συνεργάτες.

### Πόροι

10,5 εκατομμύρια ιρλανδικές λίρες (1,10 ιρλανδικές λίρες για 1 δολάριο ΗΠΑ) επενδύθηκαν από τα δύο τουριστικά συμβούλια στην ανάπτυξη του Gulliver μεταξύ 1990 και 1997, ενώ αποδόθηκαν μόνο 1,5 εκατομμύρια ιρλανδικές λίρες σε έσοδα την περίοδο αυτή. Όλα τα έξοδα ανάπτυξης και λειτουργίας – και οι ζημιές – από το 1997 βάρυναν τη Fexco. Επενδύθηκαν περίπου 1,4 εκατομμύρια ιρλανδικές λίρες σε ανάπτυξη συστημάτων μέσα στα τρία χρόνια.

Ο αριθμός του προσωπικού που εργάζεται στο Gulliver αυξήθηκε από 12 το 1997 σε 100 άμεσα απασχολούμενους σήμερα. Επιπλέον, το Τμήμα Πληροφορικής της Fexco απασχολεί δέκα υπεύθυνους ανάπτυξης λογισμικού και άλλους εξωτερικούς εργολήπτες, όπως απαιτείται.

### Περιγραφή έργου

Το Gulliver ξεκίνησε το 1990 ως κοινοπραξία μεταξύ του Συμβουλίου Τουρισμού της Ιρλανδίας (Bord Fáilte) και του Συμβουλίου Τουρισμού της Βόρειας Ιρλανδίας (NITB). Είναι ένα από τα πρώτα παραδείγματα πλήρους Συστήματος Διαχείρισης Προορισμού (DMS) και δημιουργήθηκε αρχικά ως ένα σύστημα τουριστικών πληροφοριών και κρατήσεων για όλη την Ιρλανδία βασισμένο σε ηλεκτρονικό υπολογιστή.

Από το 1997 το Gulliver έχει λειτουργήσει εμπορικά με το όνομα Gulliver Infores Services Ltd ως επιχείρηση δημοσίου-ιδιωτικού τομέα. Μια ιδιωτική Ιρλανδική εταιρία χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, η Fexco, είναι ο κύριος μέτοχος με 74% του κεφαλαίου εκδοθέντων μετοχών, αλλά το Bord Fáilte και το NITB διατηρούν το 26% των μετοχών μέσω μιας εταιρίας κοινοπραξίας που ανήκει στα δύο τουριστικά συμβούλια (κατανομή 70-30 υπέρ του Bord Fáilte).

Από τον Οκτώβριο του 1999, το Gulliver αποτέλεσε ένα σύστημα κρατήσεων που λειτουργεί πλήρως μέσω του διαδικτύου. Το σύστημα Gulliver αποτελείται από μια κεντρική βάση δεδομένων που εμπίπτει σε δύο ευρείες κατηγορίες: μια βάση δεδομένων με καταλύματα (περίπου 12.000 ακίνητα από τα οποία 5.000 μπορούν να κλειστούν online) και μια βάση δεδομένων με τουριστικές πληροφορίες (με περίπου 20.000 καταχωρήσεις ως τώρα). Ο κεντρικός δικτυακός χώρος του Gulliver – βάση δεδομένων και σχετικό λογισμικό – έχει σχεδιαστεί ως ηλεκτρονικός δεσμός μεταξύ προμηθευτών τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών της Ιρλανδίας και των πελατών τους.

Στο χώρο των παροχών περίπου 1.200 προμηθευτές καταλυμάτων έχουν απευθείας ηλεκτρονικούς δεσμούς με το Gulliver με σκοπό τη διατήρηση της διαθεσιμότητας δωματίων και τη λήψη πληροφοριών για κρατήσεις.

Διατίθενται συστήματα διαδικτύου, τηλεφώνου και φαξ για την τροφοδότηση του πλήρους φάσματος των διαφορετικών συνδρομητών από μικρά καταλύματα που προσφέρουν ύπνο και πρωινό ως τα μεγάλα ξενοδοχεία.

Η κεντρική βάση δεδομένων του Gulliver είναι προσβάσιμη:

- Στα 60 τουριστικά γραφεία σε όλη την Ιρλανδία (πηγή δεδομένων για περίπτερα που προσφέρουν πρόσβαση στο κοινό)
- Στα κεντρικά γραφεία των Bord Fáilte και NITB
- Στον επίσημο δικτυακό χώρο τουρισμού της Ιρλανδίας, [www.ireland.travel.ie](http://www.ireland.travel.ie), με δυνατότητα κρατήσεων online και κατάλογο απογραφής σε πραγματικό χρόνο. (Έχουν προγραμματιστεί για το 2000 η επεξεργασία κρατήσεων για περιηγήσεις και μια πιστωτική κάρτα πολλαπλών νομισμάτων).
- Μέσω του τηλεφωνικού κέντρου του Gulliver (μια βασική δραστηριότητα που εισήχθη από την Fexco). Αυτό το κέντρο παρέχει προκαταβολικά ταξιδιωτικές πληροφορίες και κρατήσεις στους πελάτες του, βάσει ξεχωριστών συμβάσεων με το Bord Fáilte, κυρίως μέσω γραμμών συνδιάλεξης χωρίς χρέωση υπεραστικής.

## Επιτευχθέντα αποτελέσματα

Παρόλο που το Gulliver είχε πολυκύμαντο παρελθόν, τώρα υπάρχει αυξανόμενη υποστήριξη από τον κλάδο για το DMS και υπάρχουν εμφανή σημάδια ανάκαμψης στην επιχειρηματική δραστηριότητα. Εκτιμάται ότι, το 2000, θα ληφθούν 500.000 αιτήσεις για πληροφορίες και 130.000 αιτήσεις για κρατήσεις μέσω του τηλεφωνικού κέντρου. Ο αριθμός των αναζητήσεων / επισκέψεων στο διαδίκτυο θα υπερβεί τις 82.000.

Στα σχεδόν επτά χρόνια που ανήκε στην αρμοδιότητα των δύο τουριστικών συμβουλίων το Gulliver είχε σημαντικές ζημιές διότι δεν λειτουργούσε σε εμπορική βάση. Επιπλέον, ο κλάδος δυσανασχέτησε με την εισβολή των τουριστικών συμβουλίων σε αυτό που θεωρούσε δικαιοδοσία της κυβέρνησης. Η Αμερικανική Ένωση Ταξιδιωτικών Πρακτόρων (ASTA) έφτασε στο σημείο να πάει το Bord συνδιάλεξης στα δικαστήρια για «παρέμβαση και χειραγώγηση των απόψεων της αγοράς».

Η Fexco εργάζεται στενά με τον κλάδο σε όλο το έργο ανάπτυξης για το DMS, όπως το extranet νέων προμηθευτών. Η έλευση του διαδικτύου έχει βοηθήσει στην παρακίνηση του κλάδου να εμπλουτίσει τις δυνατότητες του συστήματος. Μέχρι τώρα, έχουν παρθεί πολλές ατομικές πρωτοβουλίες μάρκετινγκ με χρήση του διαδικτύου, αλλά τίποτε συλλογικό από πλευράς κλάδου. Το επόμενο βήμα είναι να αναπτυχθεί μια στρατηγική μάρκετινγκ. Όλες οι δραστηριότητες διεξάγονται και προωθούνται υπό το εμπορικό σήμα της Ιρλανδίας, μεγιστοποιώντας τον αντίκτυπο, και η Fexco απλά παρέχει την απαραίτητη τεχνική υποδομή.

## Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν

Το Gulliver υπέφερε από τεράστια προβλήματα αξιοπιστίας στη δεκαετία του 1990 και η ανάπτυξη του χαρακτηρίστηκε από μια σειρά συμφορών, υπονομεύοντας έτσι τις προσδοκίες του για επιτυχία. Τα μοναδικά πραγματικά προβλήματα σήμερα είναι η διασφάλιση ότι ο κατάλογος απογραφής ενημερώνεται και είναι όσο το δυνατόν πιο περιεκτικός.

## Γνώσεις που αποκομίστηκαν

Η διαχείριση ενός δικτυακού χώρου και ενός DMS είναι μια μη ουσιάς δραστηριότητα σε ότι αφορά τα τουριστικά συμβούλια και δεν είναι δυνατό να λειτουργήσει με επιτυχία. Η προσέγγιση της δημόσιας-ιδιωτικής συνεργασίας συνδυάζει το συντονιστικό ρόλο των τουριστικών συμβουλίων με τις εμπορικές προσαγωγές των συμμετεχόντων του κλάδου. Η άμεση ανάμιξη του τουριστικού συμβουλίου είναι επίσης επιθυμητή όταν έρχεται να αναπτύξει μια στρατηγική δικτυακού μάρκετινγκ, εφόσον το τουριστικό συμβούλιο δεν έχει δικά του συγκεκριμένα συμφέροντα να προωθήσει.

## Πειστήρια / Δημοσιότητα

Μέσα στην Ιρλανδία η δημοσιότητα που έλαβε το Gulliver ήταν μάλλον περισσότερο αρνητική παρά θετική ως τώρα καθώς η τουριστική βιομηχανία θεώρησε ότι το DMS θα τους έπαιρνε τη δουλειά. Τώρα όμως υπάρχουν τόσο υποστηρικτές όσοι και αντίπαλοι, που συμφωνούν με την αυξανόμενη αναγνώριση του μελλοντικού ρόλου του Ίντερνετ στην κατανομή ταξιδιών και τουρισμού.

## Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία

Υπάρχει ένας αριθμός άλλων παραδειγμάτων ανάπτυξης DMS σε όλο τον κόσμο. Συνολικά, αυτά που δεν ενέπλεξαν τον ιδιωτικό τομέα αποδείχτηκαν επιτυχή, ή τουλάχιστον όχι επιζήμια εμπορικά. Ταυτόχρονα, υπάρχουν λίγες χώρες όπου ο ιδιωτικός τομέας θα μπορούσε να συνεργαστεί για την ανάπτυξη ενός συστήματος DMS χωρίς αρχική χρηματοδότηση και συντονισμό από το δημόσιο τομέα. Μια συνδυασμένη προσπάθεια δημοσίου-ιδιωτικού τομέα είναι εμφανώς η καλύτερη λύση.

## Μέτρηση αποτελεσμάτων

Τα αποτελέσματα θα μετρηθούν από τον αριθμό των αναζητήσεων / επισκέψεων στο δικτυακό χώρο καθώς και από τα έσοδα.

## Σχόλιο

Ο αντικειμενικός στόχος του Gulliver ως σύστημα DMS δεν διαφέρει από το στόχο οποιουδήποτε άλλου παρόμοιου συστήματος που υπάρχει ήδη ή βρίσκεται υπό σκέψη. Θέλει απλά να δώσει στο νησί της Ιρλανδίας ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως τουριστικού προορισμού μεγιστοποιώντας τον αντίκτυπο της πληροφορικής και της τεχνολογίας των επικοινωνιών. Βασίζεται στην υπόθεση ότι οι προορισμοί εκείνοι που μπορούν να παρέχουν λεπτομερείς και σύγχρονες πληροφορίες μαζί με πρόσβαση στις απαραίτητες υπηρεσίες θα μετατρέψουν ένα μεγαλύτερο αριθμό ερωτήσεων σε κρατήσεις. Η δουλειά του Gulliver είναι να παίρνει επαφές που δημιουργούνται από τις δραστηριότητες μάρκετινγκ διαφόρων ομίλων – που περιλαμβάνουν αλλά δεν επεκτείνονται στα τουριστικά συμβούλια – που αποτελούν επιχειρηματικούς ηγέτες για την Ιρλανδία Inc. και να μεγιστοποιούν το δυναμικό τους για απόκτηση εσόδων. Για να γίνει αυτό αποτελεσματικά θα πρέπει να τροφοδοτήσει όλους τους τομείς του κλάδου, όλα τα μέρη της αλυσίδας παροχών και όλα τα τμήματα της διαδρομής “πληροφόρηση-αγορά” – από τη στιγμή που ο πιθανός ταξιδιώτης μελετήσει για πρώτη φορά τον προορισμό, (μέσω της συγκέντρωσης πληροφοριών και την οικοδόμησης εμπιστοσύνης), τη διαδικασία κρατήσεων, την εξυπηρέτηση του επισκέπτη κατά τη διαμονή του και τις δραστηριότητες διαρκούς ενημέρωσης αφότου ο επισκέπτης επιστρέψει στο σπίτι του

## 52: ΓΡΑΦΕΙΟ ΣΥΝΕΔΡΙΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΣΚΕΠΤΩΝ ΤΗΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥΠΟΛΗΣ

**Τοποθεσία:** Κωνσταντινούπολη, Τουρκία  
**Τομείς:** Ανάπτυξης Υποδομής  
 Καινοτομίας Προϊόντος  
 Μάρκετινγκ & Διαφήμισης

### Συνεργάτες

#### Δημόσιος Τομέας:

Υπουργείο Τουρισμού  
 Τουρκικές Αερογραμμές

#### Δημόσιος-Ιδιωτικός Τομέας:

Ίδρυμα Ανάπτυξης & Εκπαίδευσης Τουρισμού (TUGEV)  
 Εμπορικό Επιμελητήριο Κωνσταντινούπολης  
 Συνεδριακό Κέντρο Κωνσταντινούπολης

#### Ιδιωτικός Τομέας:

Ξενοδοχεία, ταξιδιωτικοί πράκτορες, tour operators και σύνδεσμοι της τουριστικής βιομηχανίας

### Πόροι

Οι εισφορές για την ιδιότητα του μέλους πληρώνονται από όλους τους συνεργάτες. Ορισμένοι χρηματικοί πόροι κατανέμονται από την κυβέρνηση, και συμπληρώνονται από αναδοχές και δωρεές.

### Περιγραφή έργου

Υπήρξε γενική συμφωνία στην ταξιδιωτική βιομηχανία της Τουρκίας ότι με τα απαραίτητα πολιτιστικά και ιστορικά αξιοθέατά της, και την εύκολη πρόσβαση σε αυτήν από το εξωτερικό, η Κωνσταντινούπολη είχε τη δυνατότητα να γίνει ένα σημαντικός προορισμός συνεδριακού τουρισμού. Παρόλο που στην Κωνσταντινούπολη φιλοξενήθηκαν πολλές σπουδαίες διεθνείς διασκέψεις, δεν υπήρχε οργανισμός για την προώθηση της πόλης και του δυναμικού της ως προορισμός για συνέδρια και συνόδους. Οι διοργανωτές των συνεδρίων θεωρούσαν επίσης ότι κανένας οργανισμός δεν μπόρεσε να τους βοηθήσει να συντονίσουν τη χρήση χώρων συνάντησης και στέγασης με τις άλλες εγκαταστάσεις που διαθέτει η Κωνσταντινούπολη τόσο για αναψυχή όσο και για εργασία.

Το Γραφείο Συνεδρίων & Επισκεπτών της Κωνσταντινούπολης (ICVB) ιδρύθηκε το 1998, για να προάγει την Κωνσταντινούπολη σε όλο τον κόσμο και για να βοηθήσει αυτούς που επέλεξαν την Κωνσταντινούπολη να εξερευνήσουν τα πολλά αξιοθέατα της πόλης πιο αποτελεσματικά. Το Γραφείο είναι ένας ανεξάρτητος οργανισμός, η αποστολή του οποίου είναι να αναπτύξει το δυναμικό της Κωνσταντινούπολης σε συνέδρια και διασκέψεις, αυξάνοντας τα έσοδα της Τουρκίας από τον τουρισμό και τις σχετικές επιχειρήσεις.

Το ICVB είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός.

### Επιτευχθέντα αποτελέσματα

Είναι πολύ νωρίς για να κριθεί η αποδοτικότητα του ICVB. Από τη δημιουργία του έχει γίνει μέλος σε οργανισμούς όπως την Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Συνεδριακών Πόλεων (EFCT), τη Διεθνή Ένωση Γραφείων Συνεδρίων & Επισκεπτών (IACVB), κλπ., και έχει συμμετάσχει σε πολλές εμπορικές ταξιδιωτικές εκθέσεις.

Το ICVB έχει δραστηριοποιηθεί στη διαφήμιση – σε περιοδικά του κλάδου – και μέσω του δικτυακού του χώρου [www.ICVB.org](http://www.ICVB.org).

Ως το 2005 αναμένεται ότι ο συνεδριακός τουρισμός θα αξίζει πάνω από 1 δισεκατομμύριο δολάρια ΗΠΑ για την Κωνσταντινούπολη και τη Τουρκία. Το ICVB στοχεύει να προσελκύσει πάνω από 230 εκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ από αυτή την επιχείρηση μεταξύ 1998 και 2002.

### Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν

Δεν έχει αναφερθεί κανένα.

### Γνώσεις που αποκομίστηκαν

Η ανάπτυξη του ICVB ήταν μια καλή ιδέα και υπήρξε ευνοϊκή διαφήμιση της Κωνσταντινούπολης, του ICVB σε εμπορικά και καταναλωτικά περιοδικά..

### Πειστήρια / Δημοσιότητα

Κάλυψη από τα ΜΜΕ.

### Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία

Αυτού του είδους η δημόσια-ιδιωτική συνεργασία θα μπορούσε να αντιγραφεί σε οποιαδήποτε πόλη όπου οι διάφοροι δικαιούχοι είναι έτοιμοι να συνεργαστούν στενά για να ευοδωθεί το πρόγραμμα.

### Μέτρηση αποτελεσμάτων

Βλέπε παραπάνω.

### Σχόλιο

*Η δημιουργία του ICVB θα πρέπει να έχει τεράστια επίδραση τα προσεχή χρόνια στην ικανότητα της Κωνσταντινούπολης να προσελκύει σημαντικές διεθνείς εκδηλώσεις. Ωστόσο, θα απαιτήσει διαρκή συνεργασία ανάμεσα σε όλους τους δικαιούχους της τουριστικής βιομηχανίας της πόλης για να εξασφαλιστεί ότι η ποιότητα των σχετικών προϊόντων και υπηρεσιών θα διατηρηθεί.*

## 53: ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ SALZKAMMERGUT ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΟΧΗ STYRIA

**Τοποθεσία:** Tauplitz και Bad Mitterndorf, Styria, Αυστρία

**Τομείς:** Χρηματοδότησης & Επενδύσεων  
Καινοτομίας / Βελτίωσης Προϊόντος

### Συνεργάτες

#### Δημόσιος Τομέας / Δημόσιος-Ιδιωτικός Τομέας:

Αυστριακό Ομοσπονδιακό Υπουργείο Οικονομίας και Εργασίας (BMW)A  
Τμήμα Τουρισμού Κεντρικής Κυβέρνησης της Styria  
Österreichische Hotel und Tourismusbank GmbH (ÖHT)  
Finanzierungsgarantie GmbH (FGG)

#### Ιδιωτικός Τομέας:

Τομέας τοπικών Ξενοδοχείων (9 Ξενοδοχεία)  
Τοπικές τράπεζες / χρηματοοικονομικά ιδρύματα

### Πόροι

Το σύνολο των εταιριών και οργανισμών που συμμετέχουν έχουν συνεισφέρει σημαντικά σε χρόνο και ανθρώπινους πόρους για τις ανάγκες του προγράμματος για ένα χρονικό διάστημα περισσότερο από ένα έτος πριν από την εφαρμογή του. Η οικονομική υποστήριξη λήφθηκε από την ÖHT και την FGG στα πλαίσια του προγράμματος TOP-Tourismus-Förderung 1997-1999 (Πρωώθηση του Τουρισμού) του Αυστριακού Ομοσπονδιακού Υπουργείου Οικονομίας και Εργασίας.

### Περιγραφή έργου

Στις περιοχές Tauplitz και Bad Mitterndorf στο Salzkammergut της Styria, επτά Ξενοδοχεία και ο περιφερειακός οικονομικός εταίρος τους, η Volksbank Steirisches Salzkammergut, έχουν ιδρύσει μια τοπική εταιρία Ξενοδοχειακού συνεταιρισμού / Ξενοδοχειακής χρηματοδότησης, την Steirisches Salzkammergut Hotels Betriebsgesellschaft GmbH (SSHB).

Η SSHB ιδρύθηκε αρχικά με τη μορφή απλού συνεταιρισμού μάρκετινγκ, αλλά οι συνέταιροι αναγνώρισαν σύντομα την ανάγκη να αναλάβουν δράση για να βοηθήσουν στη βελτίωση της κρίσιμης οικονομικής κατάστασης στην οποία είχαν περιέλθει τα Ξενοδοχεία-μέλη. Ο συντονισμός ήταν αρμοδιότητα της ÖHT, η οποία πέτυχε να συγκροτήσει αυτό το νέο όχημα δημιουργικής χρηματοδότησης στα πλαίσια του προγράμματος TOP-Tourismus-Förderung.

Η ιδέα του συνεταιρισμού, που είναι γνωστός με την ονομασία Regionalfinanzierungskonzept Steirisches Salzkammergut (ιδέα τοπικής χρηματοδότησης), είναι ενός χρηματοδοτικού οχήματος που εμπλέκει δημοσίους οικονομικούς πόρους οι οποίοι στηρίζονται από μια ομοσπονδιακή εγγύηση (FGG). Στα Ξενοδοχεία που δανείζονται χρήματα προσφέρεται μειωμένο επιτόκιο που πληρώνεται με δάνεια για τα επόμενα δέκα χρόνια (2000-10) και έχει συγκροτηθεί μια καινούρια – που φέρει επίσης την ομοσπονδιακή εγγύηση – πιστωτική γραμμή για επενδύσεις. Αυτό αναμένεται να τονώσει την επένδυση στον Ξενοδοχειακό / τουριστικό τομέα. Εν τω μεταξύ, έχει τοποθετηθεί και ένα σύστημα παρακολούθησης για να εξασφαλιστεί η επιτυχής λειτουργία των Ξενοδοχείων-μελών.

Το πρόγραμμα ξεκίνησε τον Ιανουάριο του 2000 και είναι σχεδιασμένο να διαρκέσει δέκα χρόνια.

### Επιτευχθέντα αποτελέσματα

Το αποτέλεσμα του προγράμματος ήταν να γίνουν βιώσιμες επιχειρήσεις επτά μικρά, και προηγουμένως μη επικερδή, ανεξάρτητα Ξενοδοχεία. Τα οικονομικά οφέλη που έχουν απολαύσει με το να είναι μέλη αυτού του συνεταιρισμού περιλαμβάνουν την αναδιάρθρωση και εξόφληση χρεών. Αυτό με τη σειρά του έχει βοηθήσει να εξασφαλιστεί η μελλοντική απασχόληση περίπου 50 εργαζομένων σε Ξενοδοχεία.

Εφόσον το πρόγραμμα ξεκίνησε μόλις τον Ιανουάριο του 2000, είναι πολύ νωρίς για να κριθεί η μακροπρόθεσμη επιτυχία του. Αλλά τα μεμονωμένα Ξενοδοχεία επιδεικνύουν ήδη βελτιωμένη λειτουργική απόδοση. Και οι ηγετικές και οι πιο υπολογίσιμες εταιρίες της περιοχής έχουν γίνει μέλη της κοινοπραξίας.

## Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν

- Οι συμμετέχοντες αρχικά αντέδρασαν στην ιδέα τίμιας και ανοιχτής συνεργασίας
- Δεν ήταν εύκολο να εδραιωθεί επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων συνεργατών
- Υπήρξε ζήλια μεταξύ των διαφόρων εταιριών σε σχέση με τις διάφορες εκπώσεις και επιχορηγήσεις που προσφέρονται στην καθεμία

Ωστόσο, αυτά τα προβλήματα ξεπεράστηκαν όλα με το χρόνο.

## Γνώσεις που αποκομίστηκαν

- Η συνεργασία μπορεί να επιτευχθεί μόνο με την πλήρη ανάμιξη όλων των συμβαλλόμενων
- Πρέπει να υπάρχει ένα εύκολα αναγνωρίσιμο πλεονέκτημα για κάθε συμμετέχοντα

## Πειστήρια / Δημοσιότητα

Τα αποτελέσματα της μελέτης που διεξήχθη για την εκτίμηση των πλεονεκτημάτων του προγράμματος στάλθηκαν στο Ομοσπονδιακό Υπουργείο Οικονομίας και Εργασίας από την ÖHT. Κατόπιν ενσωματώθηκαν στις μεθόδους και τις τεχνικές του προγράμματος TOP-Tourismus-Förderung 2000-2002 της Αυστριακής κυβέρνησης.

## Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία

Το πρόγραμμα αντιγράφεται σε άλλες περιοχές της Αυστρίας και παρόμοια σχέδια θα μπορούσαν εύκολα να υιοθετηθούν σε άλλες χώρες.

## Μέτρηση αποτελεσμάτων

- Η επιτυχία του προγράμματος μπορεί να μετρηθεί συγκρίνοντας την λειτουργική απόδοση των ξενοδοχείων πριν και μετά την εφαρμογή του.
- Ένας σημαντικός αριθμός εταιριών θα είχαν χρεοκοπήσει εάν το πρόγραμμα δεν είχε εφαρμοστεί.

## Σχόλιο

Το πρόγραμμα έχει δημιουργήσει εμφανώς μεγάλο ενδιαφέρον στην τουριστική βιομηχανία της Αυστρίας και ενθαρρύνει άλλες τουριστικές περιοχές να οργανώσουν παρόμοια σχέδια. Αναφέρεται ότι τώρα βρίσκονται πάνω από τέσσερα προγράμματα υπό επεξεργασία στη χώρα και αναμένεται να ακολουθήσουν και άλλα. Παρόμοια σχέδια βρίσκονται σε ισχύ στη Γαλλία και την Ιταλία. Στη Γαλλία, για παράδειγμα, η χρηματοδότηση από το δημόσιο τομέα – συνήθως με τη μορφή άτοκων δανείων – είναι αρκετά συχνό φαινόμενο για τη διευκόλυνση των μικρότερων και παλιότερων ακινήτων ώστε στην κατεύθυνση της αναβάθμισης να αναβαθμιστούν και να ανακαινίσουν τις εγκαταστάσεις τους

## 54: ΧΡΗΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΗΓΗΣ MANAGEMENT ΓΙΑ ΤΟ SCHÖNBRUNN PALACE

**Τοποθεσία:** Βιέννη, Αυστρία

**Τομείς:** Χρηματοδότησης & Επενδύσεων  
Προστασίας Πολιτισμού & Κληρονομιάς  
Καινοτομίας / Βελτίωσης Προϊόντος

### Συνεργάτες

**Δημόσιος Τομέας:**

Υπουργείο Οικονομικών  
Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας

**Ιδιωτικός Τομέας:**

Schloss Schönbrunn Kultur und Betriebsgesellschaft GmbH (SSKB)

### Πόροι

Η Schloss Schönbrunn Kultur und Betriebsgesellschaft GmbH (SSKB) ιδρύθηκε από τα Αυστριακά Υπουργεία Οικονομίας και Οικονομικών για να αναλάβει την καθημερινή διαχείριση του Schönbrunn Palace και των χώρων του ως εμπορική επιχείρηση.

### Περιγραφή έργου

Το κρατικής ιδιοκτησίας Schloss Schönbrunn στη Βιέννη είναι ένα από τα σπουδαιότερα αξιοθέατα της πρωτεύουσας της Αυστρίας και ένα από τα καλύτερα παραδείγματα της λαμπρής κληρονομιάς της πόλης. Ωστόσο, παρά την επιτακτική ανάγκη για αναστήλωση στις αρχές της δεκαετίας 1990, η κυβέρνηση δεν διέθετε τα απαιτούμενα κονδύλια για να χρηματοδοτήσει το κόστος της εργασίας.

Το 1992, επομένως, η ιδιωτική εταιρία μανάτζμεντ, SSKB, συστάθηκε με σκοπό να δημιουργήσει επαρκή εμπορικά έσοδα για την πληρωμή της αναστήλωσης και τα έξοδα συντήρησης του Schloss Schönbrunn χωρίς τη χρήση δημοσίου χρήματος. Το κόστος των απαραίτητων εργασιών αναστήλωσης είχε υπολογιστεί τότε στα 1,4 δισεκατομμύρια αυστριακά σελίνια (15,82 αυστριακά σελίνια για 1 δολάριο ΗΠΑ).

### Επιτευχθέντα αποτελέσματα

Μια συγκριτική ανάλυση της λειτουργικής απόδοσης του Schloss Schönbrunn πριν τη χρήση εξωτερικής πηγής μανάτζμεντ από την SSKB, το 1991, και το 1998 δείχνει εμφανώς την επιτυχία της επιχείρησης. Από το 1992, χάρη σε ένα πλεόνασμα εργασιών κάθε χρόνο, η SSKB επένδυσε 710 εκατομμύρια αυστριακά σελίνια σε έργα αναστήλωσης και αναμένεται ότι σύντομα θα φτάσει το στόχο της, δηλαδή να μπορέσει να καλύψει το κόστος συντήρησης και αποκατάστασης σε προοδευτική βάση. Δεν έχουν ληφθεί επιδοτήσεις από το 1992.

Συγκριτική λειτουργική απόδοση, 1991 και 1998.

	1991	1998	Μεταβολή (%)
Έσοδα από τιμή εισόδου**	49,3	122,9	150
Τιμή εισόδου ανά επισκέπτη*	35,12	79,14	125
Λιανικές πωλήσεις**	4,00	29,50	640
Έσοδα από ενοικίαση χώρου για εκδηλώσεις*	3,4	17,5	421
Τζίρος ανά υπάλληλο*	0,7	2,0	192
Κόστος προσωπικού ως ποσοστό επί τζίρου**	48	22	-54
Κόστος συντήρησης / αναστήλωσης	42,9	120,8	182

\*Ποσά σε αυστριακά σελίνια

\*\*Ποσά σε εκατομμύρια αυστριακά σελίνια

Συνεργασία Δημοσίου / Ιδιωτικού Τομέα

Όλοι οι δικαιούχοι παρακολουθούν στενά την κατάσταση για να εξασφαλίσουν ότι το Schloss Schönbrunn δεν θα εμπορευματοποιηθεί σε υπερβολικό βαθμό.

Το 1996 το Schloss Schönbrunn προτάθηκε ως χώρος Παγκόσμιας Κληρονομιάς.

### Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν

Δεν έχει αναφερθεί κανένα.

### Γνώσεις που αποκομίστηκαν

Οι ιστορικοί χώροι μπορούν να τύχουν επικερδούς διαχείρισης. Η πιο σημαντική προϋπόθεση είναι να ελεγχθεί η δυνατή αποδοτικότητα οποιουδήποτε μεμονωμένου χώρου προκαταβολικά με ένα λεπτομερές επιχειρηματικό πλάνο.

### Πειστήρια / Δημοσιότητα

Σημειώθηκε τεράστιο ενδιαφέρον στα εθνικά και διεθνή ΜΜΕ για τη χρήση εξωτερικής πηγής management για το Schloss Schönbrunn. Τα ΜΜΕ αναγνωρίζουν την επιτυχία του εγχειρήματος, και ιδίως τη βελτιωμένη ποιότητα εξυπηρέτησης για τους επισκέπτες.

### Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία

Η δυνατότητα μεταβιβασιμότητας του προγράμματος είναι καλή και αυτός ο τύπος χρήσης εξωτερικής πηγής θα πρέπει να αναμένεται ότι θα γίνει όλο και πιο διαδεδομένος στο μέλλον.

### Μέτρηση αποτελεσμάτων

Τα αυξανόμενα έσοδα που αποκτήθηκαν προβάλλουν την επιτυχία του εγχειρήματος.

### Σχόλιο

*Το παράδειγμα του Schloss Schönbrunn δείχνει ότι οι ιστορικοί χώροι μπορούν να διοκηθούν επικερδώς χωρίς δυσμενείς επιπτώσεις στον ιστορικό χαρακτήρα του κτιρίου. Τα έσοδα που αποκτώνται παρέχουν τα απολύτως αναγκαία κονδύλια για τη διεξαγωγή των απαραίτητων εργασιών αναστήλωσης. Ταυτόχρονα, οι ειδικές γνώσεις διαχείρισης που προέρχονται από τον ιδιωτικό τομέα έχουν ως αποτέλεσμα τη βελτιωμένη εξυπηρέτηση του κοινού.*

## 55: ΕΚ ΝΕΟΥ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΑΝΑΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ CALVIA

**Τοποθεσία:** Calvia, Μαγιόρκα, Ισπανία  
**Τομείς:** Ανάπτυξης / Αναδημιουργίας Υποδομής  
 Καινοτομίας / Βελτίωσης Προϊόντος

### Συνεργάτες

**Δημόσιος Τομέας:**  
 Τουριστικές αρχές της Πόλης Calvia  
 Τοπικά Συμβούλια

**Ιδιωτικός Τομέας:**  
 Τοπική τουριστική βιομηχανία  
 Τοπική κοινότητα

### Πόροι

Πόροι για την εκ νέου ανάπτυξη ξενοδοχείων, κλπ., προσφέρθηκαν από τον ιδιωτικό τομέα: ανάπτυξη υποδομής, επέκταση των παραλιών και άλλα έργα ανήκαν στην αρμοδιότητα του δημοσίου τομέα.

### Περιγραφή έργου

Με 143 τετραγωνικά χιλιόμετρα, 60 χιλιόμετρα ακτής, φυσικές τοποθεσίες σπουδαίας ομορφιάς, 50.000 κατοίκους, 120.000 μονάδες τουριστικών καταλυμάτων και πάνω από 1.600.000 επισκέπτες το χρόνο, η Calvia είναι ο πιο σημαντικός τουριστικός δήμος στις Βαlearίδες Νήσους και ένας από τους πιο δημοφιλείς προορισμούς της Μεσογείου.

Η Calvia αναπτύχθηκε σταδιακά στη δεκαετία του 1960 στη διάρκεια της πρώτης διεθνούς τουριστικής έξαρσης. Από τότε και ιδιαίτερα στις επόμενες δύο δεκαετίες, υπέφερε από ακατάλληλη, ανεξέλεγκτη ανάπτυξη που κατέληξε σε τιμωμένα, πανύψηλα ξενοδοχεία κατά μήκος της ακτής, και στην εικόνα ενός φτηνιάρικου, αλλοιωμένου θέρετρου.

Στις αρχές της δεκαετίας 1990, το Δημοτικό Συμβούλιο, σε συνεργασία με την Κεντρική και Περιφερειακή Διοίκηση και με την υποστήριξη επιχειρηματικών και εμπορικών ενώσεων, ανέλαβε ένα αισιόδοξο πλάνο για εκ νέου ανάπτυξη και αναβάθμιση με τους ακόλουθους στόχους: βελτίωση της ποιότητας της Calvia ως τουριστικού προορισμού, εκσυγχρονισμός υποδομής και ξενοδοχείων και βελτίωση των τουριστικών υπηρεσιών μέσω σχεδίων εκπαίδευσης και κατάρτισης.

Μεταξύ των διαφόρων πρωτοβουλιών αυτού του πλάνου, που είναι γνωστό με την ονομασία Τοπική Ατζέντα 21, ιδιαίτερα σημαντικές ήταν οι ακόλουθες: το Πλάνο Εκκαθάρισης Κτιρίων, το οποίο κατέστησε δυνατό να ανακτηθούν μεγάλες εκτάσεις γης στα αναπτυγμένα παράκτια θέρετρα. Τα δύο προγράμματα προώθησης, Calvia, ο Ευρωπαϊκός Χειμώνας και Mallorca Calvia Club, που σχεδιάστηκαν για να βελτιώσουν την εποχική αναλογία στον τουρισμό. Και τέλος, η σύσταση του Ινστιτούτου Κατάρτισης της Calvia (ΤΙΟΚ) και της Υπηρεσίας Προώθησης Απασχόλησης (ΣΙΠΕ), που σχεδιάστηκαν για να βελτιώσουν το σύνδεσμο μεταξύ επαγγελματικής κατάρτισης και ζήτησης απασχόλησης μέσα στο δήμο.

### Επιτευχθέντα αποτελέσματα

Το πρόγραμμα εκ νέου ανάπτυξης περιλαμβάνει την αναδιοργάνωση της ροής επισκεπτών, την αναμόρφωση της παράκτιας περιοχής και την αποσυμφόρηση του στριμωγμένου κέντρου της πόλης – ακόμα και με την κατεδάφιση κακόγουστων ξενοδοχείων. Πρέπει να γίνει ακόμα αρκετή δουλειά αλλά τα ως τώρα αποτελέσματα ήταν η μείωση της χρήσης αυτοκινήτων, η πιο ήσυχη κίνηση στους δρόμους και ο εξωραϊσμός των πεζόδρομων με πολλά δέντρα και ευχάριστο τοπίο. Οι εμπορικές και κεντρικές περιοχές έχουν επίσης αναβαθμιστεί και τα προγράμματα περιβαλλοντικής βελτίωσης που καθιερώθηκαν για τη μείωση της κατανάλωσης νερού και ενέργειας, έχουν συμβάλει στη μείωση του θορύβου, την ανακύκλωση απορριμμάτων, κλπ.

Συνεργασία Δημοσίου / Ιδιωτικού Τομέα

Η δόμηση νέων ξενοδοχείων ελέγχεται αυστηρά, και τα σχέδια επιθεώρησης εξασφαλίζουν ότι τα υπάρχοντα ξενοδοχεία είναι αναβαθμισμένα και ανακαινισμένα.

### Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν

Οι στρατηγικές αποκατάστασης και βελτίωσης για το κέντρο της πόλης αποδείχθηκαν ιδιαίτερα πολύπλοκες, δύσκολες και δαπανηρές.

### Γνώσεις που αποκομίστηκαν

Η ανεξέλεγκτη ανάπτυξη μπορεί να καταστρέψει τα αξιοθέατα ενός προορισμού και να καταπνίξει τη ζήτηση του τουρισμού.

### Πειστήρια / Δημοσιότητα

Το πρόγραμμα απέκτησε αξιόλογη δημοσιότητα στα ΜΜΕ και το γεγονός αυτό ενισχύθηκε από τη θετική επίδραση στους ξένους tour operators και τους πελάτες τους.

### Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία

Η δυνατότητα μεταβιβασιμότητας είναι καλή για οποιοδήποτε ώριμο τουριστικό προορισμό που χρειάζεται ανανέωση και βελτίωση της εικόνας του. Ωστόσο, απαιτεί ισχυρή δέσμευση και συνεργασία εκ μέρους όλων των δικαιούχων.

### Μέτρηση αποτελεσμάτων

Μετά από μια απότομη πτώση στα τέλη της δεκαετίας 1980 και στις αρχές 1990, ο τουρισμός της Χαλκιάς επέδειξε έκτοτε καλό ρυθμό ανάπτυξης, και οι tour operators που είχαν αφαιρέσει τον προορισμό από τα προγράμματά τους τον συμπεριέλαβαν ξανά στα φυλλάδιά τους.

### Σχόλιο

*Η εμπειρία της Χαλκιάς ήταν χρήσιμη για τη Μαγιόρκα γενικά. Οι δικαιούχοι δημοσίου και ιδιωτικού τομέα στον τουρισμό του νησιού αναγνωρίζουν τώρα ότι υπάρχουν όρια στην ανάπτυξη και επέλεξαν να επιδιώξουν την αξία στον τουρισμό παρά από ότι τον όγκο. Συνειδητοποιείται ότι οι τουρίστες είναι ευαίσθητοι απέναντι στο περιβάλλον των διακοπών τους, γι' αυτό εισήγαγαν και ενίσχυσαν αυστηρούς νόμους, καθώς και ελκυστικές ευμεγέθεις επενδύσεις, για να βελτιώσουν την υποδομή και την εμφάνιση των θέρετρών τους, να μειώσουν τη χωρητικότητα και να επεκτείνουν την τουριστική περίοδο. Η ποιότητα και η διακριτικότητα των δημόσιων χώρων βελτιώθηκε κατά πολύ και παρουσιάστηκαν διάφορα σχέδια για την προαγωγή του τοπικού πολιτισμού, των τεχνών και των χειροτεχνημάτων – δημιουργώντας έτσι τοπική διακριτικότητα. Άλλα θέρετρα θα μπορούσαν να μάθουν πολλά από τη Μαγιόρκα.*

## 56: PORT AVENTURA

**Τοποθεσία:** Salou, Καταλονία, Ισπανία

**Τομείς:** Χρηματοδότηση & Επενδύσεις  
Ανάπτυξης Υποδομής  
Ανάπτυξης Κοινότητας  
Καινοτομίας Προϊόντος  
Τεχνολογικής Καινοτομίας

### Συνεργάτες

#### Δημόσιος Τομέας:

Περιφερειακή κυβέρνηση Καταλονίας  
Χειριστής τοπικής σιδηροδρομικής γραμμής  
FESCA (εταιρία κοινής ωφέλειας)  
Ευρωπαϊκή Ένωση

#### Ιδιωτικός Τομέας:

Universal Studios  
La Caixa  
Anheuser-Busch

### Πόροι

Το συνολικό προϋπολογισμένο κόστος ανάπτυξης του Port Aventura ήταν 36,9 δισεκατομμύρια ισπανικές πεσέτες (191,000 ισπανικές πεσέτες για 1 δολάριο ΗΠΑ). Τα κίνητρα που έδωσε η κυβέρνηση υπολογίζονταν σε 10 δισεκατομμύρια πεσέτες, ή 27,1% του συνολικού κόστους ανάπτυξης.

### Περιγραφή έργου

Το Port Aventura εγκαινιάστηκε το Μάιο του 1995 και είναι το πρώτο μεγάλο θεματικό πάρκο της Ισπανίας. Το πάρκο βρίσκεται στην περιοχή Salou-Vilaseca της Costa Dorada, 100 χιλιόμετρα ή περίπου μια ώρα οδήγηση νότια της Βαρκελώνης. Το θεματικό πάρκο καλύπτει περίπου 116 εκτάρια γης και περιέχει πέντε θεματικούς χώρους.

Η πιθανή ανάπτυξη ενός θεματικού πάρκου στην Καταλονία είχε δημιουργήσει πολιτικό ενδιαφέρον από τα μέσα του 1980 σε περιφερειακό και τοπικό επίπεδο στην Ισπανία. Η αναστάτωση που είχε προκαλέσει στην Καταλονία η Εταιρία Walt Disney, προτού τελικά αποφασίσει να εγκαταστήσει το Ευρωπαϊκό θεματικό πάρκο της στο Παρίσι, δημιούργησε μια ευνοϊκή ατμόσφαιρα για άλλες παρόμοιες εξελίξεις. Η Anheuser-Busch, η αμερικανική ζυθοποιία και επιχείρηση θεματικών πάρκων (η οποία εκμεταλλεύεται τους Κήπους Busch και την αλυσίδα πάρκων Περιπέτεια στον Κόσμο της Θάλασσας) επιλέχθηκε τότε για να αναπτύξει ένα θεματικό πάρκο στην Καταλονία. Εκτός από το πάρκο, το πλάνο της εταιρίας συμπεριέλαβε την ανάπτυξη αρκετών ακινήτων για κατοικίες και ξενοδοχεία στη γύρω περιοχή.

Ωστόσο, τρεις παράγοντες καθυστέρησαν την ανάπτυξη του θεματικού πάρκου ανάμεσα στο 1989 και 1992. Πρώτα, κάποιος ιδιοκτήτης γης έφεραν αντίρρηση στη διαδικασία απαλλοτρίωσης. Δεύτερον, σημειώθηκε η πολιτική απόσπαση του Salou, που είναι βασική τουριστική περιοχή του πρώην δήμου Vilaseca στο Salou, από το δήμο στα τέλη του 1989. Τρίτον, η βαθιά ύφεση στις αγορές κατοικίας και τουρισμού στην Ισπανία προς το τέλος της δεκαετίας 1980.

Η αρχική καθυστέρηση οδήγησε στην ανακοίνωση της πρόθεσης της Anheuser-Busch να αποσυρθεί από το πρόγραμμα το 1990. Παρά την απόφαση αυτή, η αυτόνομη περιφερειακή κυβέρνηση κατάφερε να συνεχίσει πείθοντας μια εταιρία αναψυχής με έδρα τη Βαρκελώνη, την Tibidabo SA, να αναλάβει ευθύνη για την ανάπτυξη και θέσπιση νομοθεσίας ώστε να επιτραπεί η συνέχιση του έργου.

Μεταξύ 1992 και 1994 πραγματοποιήθηκε σημαντική κρατική παρέμβαση στο πρόγραμμα. Η Tibidabo αντιμετώπισε οικονομικά προβλήματα και ως αποτέλεσμα η FESCA (ισπανική εταιρία κοινής ωφέλειας) υποστηρίχθηκε από την Καταλανική κυβέρνηση στην εξαγορά του 10% του μεριδίου της Tibidabo στο πρόγραμμα. Περίπου το ίδιο χρονικό διάστημα, ο Βρετανικός όμιλος Pearson (που κατέχει το συγκρότημα θεματικών πάρκων αναψυχής Tussauds) επιβεβαίωσε το ενδιαφέρον του για το πρόγραμμα. Στις αρχές του 1994, οι Tussauds και La Caixa (η μεγαλύτερη αποταμιευτική τράπεζα της Ισπανίας), συμφώνησαν από κοινού να αγοράσουν τα υπόλοιπα μερίδια της Tibidabo στο πρόγραμμα και να αναλάβουν τον έλεγχο. Ο Όμιλος Tussauds θα επικεντρωνόταν μόνο στην κατασκευή και λειτουργία του θεματικού πάρκου, ενώ η La Caixa θα συμμετείχε στην ανάπτυξη προτεινόμενων χώρων για αθλητισμό, εμπορικά καταστήματα, ξενοδοχεία και κατοικίες.

Τα έξοδα κατασκευής χρηματοδοτήθηκαν από τέσσερις μετόχους με την ακόλουθη μετοχική κατανομή: Όμιλος Tussauds (40,50%), La Caixa (33,59%), Anheuser-Busch (19,99%), και FESCA (5,92%). Το 1998, τα Universal Studios εξαγόρασαν το μερίδιο του Ομίλου Tussauds και είναι τώρα ο κυριότερος δικαιούχος. Το πάρκο μετονομάζεται υπό το εμπορικό σήμα των Universal Studios.

Η κυβερνητική ενίσχυση στο Port Aventura περιλάμβανε τα εξής:

- Η Ευρωπαϊκή Ένωση χορήγησε περίπου 16 εκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ για κατασκευή σιδηροδρόμων που θα παρέχουν άμεση πρόσβαση στο χώρο από τους αυτοκινητόδρομους. Ο χειριστής της τοπικής σιδηροδρομικής γραμμής επέκτεινε τα σιδηροδρομικά δρομολόγια και κατασκεύασε το σιδηροδρομικό σταθμό στο χώρο αυτό. Η Port Aventura πλήρωσε περίπου το 10% των εξόδων βελτίωσης της σιδηροδρομικής γραμμής.
- Η περιφερειακή και εθνική κυβέρνηση παρείχε σημαντική ενίσχυση σε κατάρτιση πριν από την εγκαινίαση του πάρκου. Δεν επρόκειτο για αποκλειστικό διακανονισμό αλλά για μια πρωτοβουλία που διατίθεται σε όλες τις μεγάλες επιχειρήσεις της περιοχής.
- Η αυτόνομη περιφερειακή κυβέρνηση της Καταλονίας προσέφερε τη γη για συνολικά 48 εκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ. Το ακριβές ποσό έκτασης γης και δυνατοτήτων επέκτασης καθιστούν δύσκολη την τιμολόγηση ανά εκτάριο.

### Επιτευχθέντα αποτελέσματα

Το Port Aventura προσέλκυσε 3,0 εκατομμύρια επισκέπτες το 1997 και 3,6 εκατομμύρια το 1999 – αύξηση 20% σε δύο χρόνια μετά την άφιξη των Universal Studios. Έχει επίσης αναφερθεί ότι τα χρήματα που ξοδεύονται στο πάρκο έχουν αυξηθεί κατά 12% από τότε.

### Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν

Η αρχική καθυστέρηση κατασκευής (βλέπε παραπάνω) οφειλόταν κατά μεγάλο μέρος στο γεγονός ότι το θεματικό πάρκο βρισκόταν σε δύο διαφορετικούς δήμους. Υπήρξε παντελής έλλειψη συνεργασίας μεταξύ των δύο δήμων – κυρίως λόγω αντίθετων χαρακτήρων – και ενώ ο ένας έδινε όλες τις απαιτούμενες άδειες κατασκευής, ο άλλος δεν το έκανε.

Είναι επίσης εξαιρετικά δύσκολο να βρεθεί καλή διαχείριση για το πάρκο.

### Γνώσεις που αποκομίστηκαν

Η συνεργασία είναι ουσιώδης από την αρχή αυτού του είδους προγράμματος. Θα μπορούσε να είχε αποτρέψει πολλά από τα προβλήματα που παρουσιάστηκαν.

### Πειστήρια / Δημοσιότητα

Υπήρξε πολλή αρνητική διαφήμιση σχετικά με το πάρκο, αλλά τώρα η εικόνα του βελτιώνεται.

### Πιθανή Μεταβιβασιμότητα Προγράμματος / Πρωτοβουλίας

Καλή θεωρητικώς αλλά χρειάζεται πιο λεπτομερής και προσεκτικός σχεδιασμός για την αποφυγή των προβλημάτων που αντιμετώπισαν οι υπεύθυνοι ανάπτυξης του Port Aventura.

### Μέτρηση αποτελεσμάτων

Δεν έχουν δημοσιευθεί δεδομένα για το πάρκο, επομένως είναι δύσκολο να αξιολογηθεί με ακρίβεια πόσο επιτυχές είναι.

### Σχόλιο

Εκτός από τα προβλήματα που παρουσιάστηκαν αναλυτικά, υπήρξε εμφανής έλλειψη κατανόησης από την πλευρά των τοπικών ξενοδόχων σε όλη τη διάρκεια της ανάπτυξης του θεματικού πάρκου Port Aventura σχετικά με τη θετική επίδραση του θεματικού πάρκου στις εργασίες τους. Όταν αναπτύχθηκε το πάρκο, η πλειοψηφία αυτών απλά δεν ενδιαφέρθηκε να κρατήσει ανοιχτά τα ξενοδοχεία όλο το χρόνο, καθώς θεώρησαν ότι κάτι τέτοιο θα απαιτούσε επένδυση σε επιπρόσθετη θέρμανση, κλπ. Η πλειοψηφία των ξενοδοχείων στις παραθεριστικές περιοχές της Ισπανίας κλείνουν για τουλάχιστο τέσσερις μήνες. Ωστόσο, η ζήτηση για το πάρκο στη διάρκεια όλου του χρόνου είναι τέτοια ώστε οι ιδιοκτήτες του πάρκου σχεδιάζουν τώρα να χτίσουν έξι νέα ξενοδοχεία για να καλύψουν τη ζήτηση. Έτσι, οι τωρινοί ξενοδοχείοι θα μπορούσαν ως αποτέλεσμα να χάσουν τη δουλειά τους.

## 57: ΠΡΩΘΗΣΗ ΤΗΣ ΜΑΛΤΑΣ ΩΣ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ ΓΙΑ ΚΡΟΥΑΖΙΕΡΕΣ

**Τοποθεσία:** Μάλτα

**Τομέας:** Μάρκετινγκ & Διαφήμισης

### Συνεργάτες

**Δημόσιος Τομέας:**

Τουριστικές Αρχές Μάλτας  
Ναυτιλιακές Αρχές Μάλτας

**Ιδιωτικός Τομέας:**

Τοπικές εταιρίες

### Πόροι

Οικονομικοί πόροι – για υλικό προώθησης, καμπάνιες μάρκετινγκ, κλπ. – και ανθρώπινο δυναμικό μοιράστηκαν μεταξύ των συνεταίρων, κυρίως των Τουριστικών και Ναυτιλιακών Αρχών της Μάλτας.

### Περιγραφή έργου

Οι Τουριστικές Αρχές Μάλτας και Ναυτιλιακές Αρχές Μάλτας αποφάσισαν να συνδυάσουν τις προσπάθειές τους για να προωθήσουν τη Μάλτα ως προορισμό για κρουαζιέρες και λιμάνι προσέγγισης / αναχώρησης, δουλεύοντας μαζί με τοπικές εταιρίες του ιδιωτικού τομέα. Αυτό προϋποθέτει συμμετοχή σε εμπορικές και καταναλωτικές εκθέσεις και συγκεκριμένες καμπάνιες μάρκετινγκ και προώθησης.

### Επιτευχθέντα αποτελέσματα

Η πρωτοβουλία, που προϋποθέτει την αμοιβαία αξιοποίηση ειδικών γνώσεων, αναμένεται να αποφέρει σημαντική οικονομία στους συνδυασμένους προϋπολογισμούς μάρκετινγκ και προώθησης των δύο αρχών, καθώς και να επεκτείνει τους ανεπαρκείς πόρους στη συνέχεια. Αναμένεται επίσης να υπάρξει λιγότερη επανάληψη πρωτοβουλιών μάρκετινγκ από τις δύο αρχές και τις εταιρίες του ιδιωτικού τομέα.

### Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν

- Ανεπαρκείς οικονομικοί πόροι
- Οι στόχοι των διαφόρων συνεργατών δεν είναι πάντα οι ίδιοι

### Γνώσεις που αποκομίστηκαν

- Υπάρχει ανάγκη για άριστη προσαρμογή των στρατηγικών μάρκετινγκ σχετικά με αυτό τον τομέα θύλακα, ιδιαίτερα αναφορικά με την ανάπτυξη της Μάλτας ως λιμάνι-βάση
- Η συνεργασία μεταξύ των διαφόρων δικαιούχων είναι κρίσιμη για την επιτυχία μιας τέτοιας πρωτοβουλίας

### Πειστήρια / Δημοσιότητα

Καλή διαφήμιση στα τοπικά ΜΜΕ.

### Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία

Δεν θα υπήρχε δυσκολία στην αντιγραφή της πρωτοβουλίας σε άλλες χώρες που επιθυμούν να αναπτυχθούν ως προορισμοί λιμάνια για κρουαζιέρες.

### Μέτρηση αποτελεσμάτων

Υπήρξε μεγάλο ενδιαφέρον για τη Μάλτα ως προορισμού για κρουαζιέρες – μεταξύ του κοινού και των tour operators – αν και είναι δύσκολο να μετρηθεί το καθαρό αποτέλεσμα της συνεργασίας.

### Σχόλιο

*Πρόκειται για ένα πολύ απλό πρόγραμμα, το οποίο θα μπορούσε να αποφέρει σημαντική οικονομία σε δαπάνες για μάρκετινγκ και προώθηση. Αυτό δεν θα ήταν δυνατό χωρίς στενή συνεργασία μεταξύ όλων των ενδιαφερομένων, είτε ανήκουν στο δημόσιο είτε στον ιδιωτικό τομέα.*

## 58: ΑΝΑΣΤΗΛΩΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΟΥ ΦΡΟΥΡΙΟΥ RINELLA

**Τοποθεσία:** Kalkara, Μάλτα

**Τομείς:** Χρηματοδότησης & Επενδύσεων  
Ανάπτυξης Υποδομής  
Προστασίας Πολιτισμού & Κληρονομιάς  
Καινοτομίας Προϊόντος

### Συνεργάτες

#### Δημόσιος Τομέας:

Υπουργείο Περιβάλλοντος, Τμήμα Έργων  
Τουριστικές Αρχές Μάλτας  
Δεξαμενές Καθαρισμού Πλοίων Μάλτας  
Ένοπλες Δυνάμεις – Μάλτα  
Ιταλική Στρατιωτική Αποστολή στη Μάλτα

#### Μη-Κυβερνητικές Οργανώσεις:

Ίδρυμα Wirt (FWA)

#### Ιδιωτικός Τομέας:

Τοπικοί επιχειρηματίες Μάλτας

### Πόροι

Ορισμένοι από τους αναδόχους (από το δημόσιο και ιδιωτικό τομέα) κατέβαλαν χρηματικά ποσά για το πρόγραμμα. Άλλοι παρείχαν υλικό ή υπηρεσίες. Ουσιαστική εργασία πραγματοποιήθηκε από εθελοντές του FWA.

### Περιγραφή έργου

Το Φρούριο Rinella χτίστηκε το 884, στη διάρκεια της Βρετανικής Αποικιοκρατίας στη Μάλτα. Η αναστήλωση και η αναμόρφωσή του ξεκίνησε το 1991 από το Ίδρυμα Wirt (FWA), μια μη κυβερνητική οργάνωση της Μάλτας που αποτελείται από εθελοντές. Ο κύριος στόχος του FWA είναι να προφυλάξει και να προάγει τους χώρους κληρονομιάς που έχουν παραμεληθεί και είναι πρακτικώς μη προσβάσιμοι από το κοινό. Το Φρούριο Rinella είναι ένα από τα δύο μόνο οχυρωματικά έργα που διατηρούν ακόμα τους γνήσιους οπλισμούς τους – σε αυτή την περίπτωση ένα κανόνι Armstrong RML βάρους 100 τόνων. Το άλλο παράδειγμα που διασώζεται είναι στο Γιβραλτάρ.

Το πρόγραμμα συνεπάγεται αναστήλωση, εξήγηση και παρουσίαση των διαφόρων σημείων, των γνήσιων οπλισμών και της καθημερινής ζωής στο φρούριο. Το πρόγραμμα επίσης απεικονίζει τις κοινωνικο-οικονομικές πλευρές του 19ου αιώνα, ενώ παρέχει απτή εμπειρία, ξεναγήσεις με ξεναγό και αναπαραστάσεις γεγονότων.

Το αξιοθέατο είναι ανοιχτό στους επισκέπτες καθημερινά.

### Επιτευχθέντα αποτελέσματα

- Δημιουργήθηκαν θέσεις εργασίας: τρεις θέσεις πλήρους απασχόλησης και τακτική εθελοντική εργασία για 30-40 άτομα ετησίως
- Οικονομία στις δαπάνες: η διαθεσιμότητα των εθελοντών έχει μειώσει τα εργατικά έξοδα
- Προστασία πολιτισμού και κληρονομιάς: το FWA έχει προφυλάξει και προωθήσει ένα χώρο κληρονομιάς που ήταν παραμελημένος
- Συνεργασία: πολλά από τα υλικά που χρησιμοποιήθηκαν έχουν δωριστεί από το FWA. Ορισμένες υπηρεσίες πρέπει να απαλλαγθούν από τις συμβάσεις, αλλά μερικά φορές παρέχονται από τον εργολήπτη χωρίς χρέωση
- Τουριστική εμπειρία: το Φρούριο Rinella αποτελεί τώρα ένα αλληλεπιδρούν αξιοθέατο κληρονομιάς και έχει συμβάλει έτσι στη βελτίωση της συνολικής εμπειρίας των τουριστών
- Η σταθερή διαχείριση του προγράμματος τα τελευταία εννέα χρόνια, από την έναρξη του προγράμματος, έχει ως αποτέλεσμα αυξημένες επισκέψεις, επιπλέον αριθμό εθελοντών και καλύτερη πληροφόρηση του κοινού σχετικά με την κληρονομιά της Μάλτας, ιδίως για τους παραμελημένους χώρους.

## Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν

- Έλλειψη σε χρηματικούς πόρους
- Τα κανάλια του μάρκετινγκ δεν είναι πάντα αποδοτικά
- Δυσκολία στην οργάνωση της δέσμευσης για εθελοντική εργασία

## Γνώσεις που αποκομίστηκαν

- Οι προσδοκίες των επισκεπτών είναι συχνά μεγαλύτερες από ότι μπορεί να προβλέψει κάποιος. Επομένως, οι παρεχόμενες υπηρεσίες θα πρέπει να είναι πάντα υψηλής ποιότητας και αποτελεσματικές
- Τα προγράμματα αναστήλωσης θα πρέπει να χωρίζονται σε στάδια με μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, λόγω περιορισμένης χρηματοδότησης και προκειμένου να ελαχιστοποιηθούν τα δαπανηρά λάθη
- Η ανάμιξη και συμβολή κοινού / επισκεπτών είναι ζωτικής σημασίας για την αναστήλωση του φρουρίου

## Πειστήρια / Δημοσιότητα

Διαφήμιση σε διεθνείς και τοπικές εκδόσεις σχετικά με τη στρατιωτική ιστορία του φρουρίου και τις αναπαραστάσεις.

## Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία

Το FWA έχει επί του παρόντος αναλάβει άλλα δύο προγράμματα σε απόσταση 15 λεπτών από το Φρούριο Rinella, δηλαδή τους Νεολιθικούς Ναούς Kordin 3-6 αιώνα μ.Χ. και την Πύλη Notre Dame (Οχυρώσεις Cottonera 17ου Αιώνα). Όλοι μαζί οι τρεις χώροι, μπορούν να παρουσιαστούν ως ένα μονοπάτι κληρονομιάς που προσφέρει μια ματιά στην ιστορία της Μάλτας από το αρχαίο ως το πρόσφατο παρελθόν της.

## Μέτρηση αποτελεσμάτων

Δραστηριότητες, επίπεδο υπηρεσιών και ικανοποίηση επισκεπτών παρακολουθούνται μέσω του βιβλίου των επισκεπτών, της κάλυψης από τον τύπο και των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων από τους επισκέπτες. Οι επισκέψεις μετρώνται με την πώληση εισιτηρίων και τα δικαιώματα εκμετάλλευσης:  
1990: μηδέν επισκέπτες  
1999: 18.000 επισκέπτες

## Σχόλιο

Αυτό το πρόγραμμα είναι σημαντικό όχι μόνο για την τουριστική ανάπτυξη, αλλά και για τα οφέλη που έχει για την τοπική κοινότητα. Το Φρούριο Rinella βρίσκεται σε μια περιοχή όπου εμφανίζονται πολλά κοινωνικά προβλήματα. Έτσι, η πρωτοβουλία του FWA έχει προκαλέσει την συνειδητοποίηση των προβλημάτων και την κινητοποίηση της κυβέρνησης. Την ίδια στιγμή, έχει δημιουργήσει ορισμένες θέσεις εργασίας.

## 59: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΓΡΟΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΟ

**Τοποθεσία:** Κύπρος

**Τομείς:** Ανάπτυξης Κοινότητας  
Καινοτομίας Προϊόντος  
Μάρκετινγκ & Διαφήμισης

### Συνεργάτες

**Δημόσιος Τομέας:**

Κυπριακός Οργανισμός Τουρισμού (CTO)

**Δημόσιος-Ιδιωτικός Τομέας:**

Εταιρία Αγροτουρισμού Κύπρου

**Ιδιωτικός Τομέας:**

Ιδιοκτήτες αγροτικών καταλυμάτων

### Πόροι

**Οικονομικοί:**

- Σχέδια παροχής κινήτρων από την κυβέρνηση για την ανάπτυξη / ανακαίνιση ακινήτων – είτε για διαμόρφωσή τους σε καταλύματα είτε για άλλες τουριστικές εγκαταστάσεις
- Συγχρηματοδότηση κοινής προώθησης και διαφήμισης από διαφορετικούς συνεργάτες

**Ανθρώπινοι:**

- Όλοι οι συμμετέχοντες αφιέρωσαν ανθρώπινους πόρους και χρόνο στο πρόγραμμα για συναντήσεις, εκδηλώσεις και δραστηριότητες συντονισμού.

### Περιγραφή έργου

Το πρόγραμμα ανάπτυξης αγροτουρισμού είναι μια πρωτοβουλία του Κυπριακού Οργανισμού Τουρισμού (CTO) και ξεκίνησε το 1991 με το σκοπό να ξαναζωντανέψει χωριά χρησιμοποιώντας μια ολοκληρωμένη προσέγγιση σε πολλαπλούς κλάδους. Συνδυάζει στόχους για τον τουρισμό με κοινωνικο-οικονομικές, πολιτιστικές και περιβαλλοντικές θεωρήσεις και αναμένεται να ξαναζωντανέψει τη λιγότερο γνωστή ύπαιθρο της Κύπρου.

Το κεντρικό θέμα είναι η ιδέα της ανακαίνισης παραδοσιακών οικιών σε ορεινά χωριά και η μετατροπή τους για τουριστική χρήση, είτε ως καταλύματα είτε ως συγκροτήματα για τροφοδοσία, καταστήματα με χειροτεχνήματα και χώρους εκθέσεων. Ταυτόχρονα, αναγνωρίζεται ότι αν το πρόγραμμα αποδειχτεί επιτυχές μακροπρόθεσμα, θα μπορούσε να βοηθήσει στη δημιουργία καλύτερης εποχικής και γεωγραφικής επέκτασης του τουρισμού στην Κύπρο – και κυρίως πιο φιλικού προς το περιβάλλον.

Το μάρκετινγκ και την προώθηση διαχειρίζεται η Εταιρία Αγροτουρισμού Κύπρου, ένας μη κερδοσκοπικός σύλλογος που συστάθηκε το 1995 και προσφέρει σεμινάρια και τεχνικά μαθήματα σε ποικίλες αγροτικές δραστηριότητες μέσα στο πλαίσιο του προγράμματος της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την αναζωογόνηση της Κύπρου.

### Επιτευχθέντα αποτελέσματα

- Μέχρι τα μέσα του 2000 το πρόγραμμα είχε επεκταθεί και πλέον περιλάμβανε 50 ακίνητα με δυναμικότητα 450 κλινών σε περίπου 30 χωριά.
- Υπήρξε αρκετά καλή απορρόφηση του σχεδίου οικονομικών κινήτρων που διαχειρίστηκε ο CTO, και παρέχει μερική επιχορήγηση του επιτοκίου δανείων μόνο για Κύπριους. Αυτό ενισχύθηκε από την εισήγηση νέου νόμου που διευκολύνει τα παραδοσιακά σπίτια σε χωριά να αποκτήσουν το χαρακτηρισμό του CTO και να λειτουργήσουν ως εξουσιοδοτημένα καταλύματα ή ταβέρνες σε χωριά.
- Κάποια προγράμματα επεκτάθηκαν μέσω της χρήσης οικονομικών πόρων από δημόσιες ή τοπικές αρχές. Το γεγονός αυτό είχε ως αποτέλεσμα να συμπεριληφθούν νέα κοινοτικά σχέδια σε κάποια χωριά, όπως η ανάπτυξη σε πλατείες χωριών, σε πλακόστρωτους ή λιθόστρωτους δρόμους, και τη δημιουργία μονοπατιών στη φύση.

### Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν

Δεν έχει αναφερθεί κανένα.

### Γνώσεις που αποκομίστηκαν

Η ανάμιξη της τοπικής κοινότητας σε προγράμματα ανάπτυξης βιώσιμου τουρισμού προάγει τον σεβασμό για το φυσικό περιβάλλον, ιδίως μεταξύ των νέων ανθρώπων, και έχει βοηθήσει στο να αποτραπεί η κατασκευή νέων τουριστικών μονάδων με καταλύματα.

### Πειστήρια / Δημοσιότητα

Η εταιρία British Airways απένειμε στο πρόγραμμα το βραβείο 'Τουρισμός του Αύριο' το 1998.

### Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία

Το πρόγραμμα θα μπορούσε να αντιγραφεί σε οποιαδήποτε χώρα με αγροτική ενδοχώρα διάσπαρτη με παραδοσιακά χωριά. Θα μπορούσε επίσης να επεκταθεί ώστε να περιλαμβάνει πολιτιστικές δραστηριότητες για ένα ολοκληρωμένο προϊόν.

### Μέτρηση αποτελεσμάτων

Το πρόγραμμα επεκτάθηκε και συμπεριέλαβε 50 ακίνητα, 450 κλίνες, σε 30 χωριά. Τα ακίνητα λειτουργούν σε καλό επίπεδο ενοικίασης και έχουν ένα υψηλό επίπεδο επαναληπτικών εργασιών. Το γεγονός αυτό αυξάνει το ενδιαφέρον από μεγάλες Ευρωπαϊκές αγορές και εξειδικευμένους tour operators στο προϊόν αγροτουρισμού της Κύπρου.

### Σχόλιο

*Αυτό το πρόγραμμα δίνει ένα εξαιρετικό παράδειγμα του τρόπου με τον οποίο ο τουρισμός μπορεί να βοηθήσει στην αναζωογόνηση αγροτικών οικονομιών που πριν εξαρτούνταν από τη γεωργία, ή που δεν είχαν ποτέ κάποια έγκυρη πηγή εισοδήματος. Εκτός από το εισόδημα και τις θέσεις εργασίας που δημιούργησε, το πρόγραμμα έχει μεταδώσει την αίσθηση υπερηφάνειας στις τοπικές κοινότητες και έχει βοηθήσει να ξαναζωντανέψουν τέχνες που είχαν αρχίσει να εξαφανίζονται. Επιπλέον, δίνει τη δυνατότητα στους ανθρώπους του τόπου να αναλάβουν ευθύνη για το μέλλον τους και είναι πιθανό να αποθαρρύνει τη μετακίνηση πληθυσμών από την ύπαιθρο προς τα αστικά κέντρα.*

## 60: Η ΠΑΡΟΥΣΙΑ ΤΗΣ ΕΛΒΕΤΙΑΣ ΣΤΙΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΕΣ ΕΚΘΕΣΕΙΣ

**Τοποθεσία:** Οσάκα, Ιαπωνία και Ταεjon, Δημοκρατία της Κορέας

**Τομέας:** Μάρκετινγκ & Διαφήμισης

### Συνεργάτες

#### Δημόσιος / Δημόσιος-Ιδιωτικός Τομέας:

Γραφείο Εθνικού Τουρισμού Ελβετίας (SNTO)  
Υπουργείο Εξωτερικών  
Ελβετικοί Ομοσπονδιακοί Σιδηρόδρομοι (CFR)  
Ελβετικά Ταχυδρομεία & Τηλεπικοινωνίες (PTT)  
Περιφερειακά γραφεία τουρισμού Ελβετίας  
Πανεπιστήμια

#### Ιδιωτικός Τομέας:

Τράπεζες  
Ασφαλιστικές εταιρίες  
Βιομηχανία κατασκευής ρολογιών  
Βιομηχανία ζαχαροπλαστικής  
Βιομηχανία χημικών  
Τομέας μηχανολογίας

### Πόροι

- Η ελβετική κυβέρνηση ενέκρινε μια πίστωση / ένα δάνειο ύψους 3,5 εκατομμυρίων ελβετικών φράγκων (1,75 ελβετικά φράγκα για 1 δολάριο ΗΠΑ) για καθεμία από τις δύο εκθέσεις
- Ο ιδιωτικός τομέας κατέβαλε περίπου 1,5 εκατομμύρια ελβετικά φράγκα για το δικαίωμα συμμετοχής σε κάθε έκθεση και πώλησης των προϊόντων του στις εκθέσεις
- Περίπου 1 εκατομμύριο ελβετικά φράγκα αποκομίστηκαν από πωλήσεις σε εστιατόρια και από την πώληση αγαθών. Το γεγονός αυτό βοήθησε να μειωθεί το κόστος λειτουργίας των περιπτέρων και αποζημίωσε την κυβέρνηση για τα κονδύλια που είχε προκαταβάλει.
- Αποκομίστηκε επίσης εισόδημα από την πώληση των περιπτέρων στο τέλος κάθε έκθεσης.

### Περιγραφή έργου

Στην προσπάθειά του να ενσωματώσει όλα τα δυνατά σημεία του εμπορικού σήματος της Ελβετίας σε ένα εθνικό έμβλημα στην έκθεση, το Εθνικό Γραφείο Τουρισμού Ελβετίας (SNTO) αποφάσισε ότι θα έπρεπε να αναλάβει ένα ρόλο πρωτοβουλίας και να προσκαλέσει επιτυχώς την ελβετική κυβέρνηση να αναλάβει την ευθύνη της διοργάνωσης και διαχείρισης του περιπτέρου της Ελβετίας στις δύο εκθέσεις – Οσάκα, Ιαπωνία το 1989 και Ταεjon, Δημοκρατία της Κορέας το 1992. Η επιτυχία της έκκλησης του SNTO αποδίδεται στο γεγονός ότι προσέφερε μια έγκυρη εμπορική πρόταση.

Η πρόταση του SNTO προϋπέθετε την εξοικονόμηση κονδυλίων και λάμβανε επίσης υπόψη το γεγονός ότι τα περιπτερά ήταν σχεδιασμένα και κατασκευασμένα με το σκοπό να πωληθούν επιτόπου στο τέλος κάθε έκθεσης.

Ο κύριος στόχος ήταν η προώθηση της ποικιλίας των αξιοθέατων της Ελβετίας – τοπίο, πολιτιστική κληρονομιά, επιστημονική και οικονομική ικανότητα, πολιτική, γαστρονομία, κλπ. Χάρη στο γεγονός ότι το SNTO έπαιξε το ρόλο του εργολήπτη, το θέμα του τουρισμού ενσωματώθηκε στο συνολικό σχέδιο των περιπτέρων. Οι πιο σημαντικοί στόχοι της πρότασης του SNTO ήταν:

- Να προαχθεί ο τουρισμός έντονα χωρίς να χρειαστεί να αντληθούν πόροι από το δικό του προϋπολογισμό
- Να υπερτερήσουν έναντι των ανταγωνιστών της Ελβετίας από άποψης ενδιαφέροντος και εμπορικής επιτυχίας των εκθεμάτων της Ελβετίας
- Να συμφωνηθούν κοινές στρατηγικές προώθησης με εταιρίες του ιδιωτικού τομέα που δεν εμπλέκονται άμεσα με τον τουρισμό ώστε να προβληθούν τα ποικίλα αξιοθέατα της Ελβετίας
- Να γίνει επιτυχημένη συνεργασία δημοσίου - ιδιωτικού τομέα για το αμοιβαίο όφελος

## Επιτευχθέντα αποτελέσματα

Για τον τουριστικό τομέα:

- Επιτυχημένη προώθηση του τουρισμού σε δύο σημαντικές αγορές-πηγές χωρίς καθόλου κόστος για το SNTO

Για την κυβέρνηση:

- Μια πολύ αποδοτική οικονομικά προώθηση των ελβετικών επιχειρήσεων, προάγοντας έτσι την εικόνα της Ελβετίας. Τα δάνεια που δόθηκαν από την κυβέρνηση ανταποδόθηκαν στο τέλος των δύο εκθέσεων

Για τον ιδιωτικό τομέα:

- Μεμονωμένες εταιρίες είχαν την ευκαιρία να προωθήσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους μέσα από διάφορες εκδηλώσεις, όπως την 'Επίσης Ημέρα της Ελβετίας', συνεντεύξεις τύπου, δεξιώσεις, κλπ., και επίσης μπόρεσαν να πουλήσουν τα προϊόντα τους.

## Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν

Ήταν δύσκολο να πειστούν όλοι οι πιθανοί εκθέτες. Ωστόσο, μετά από κάθε έκθεση όλοι όσοι συμμετείχαν ήταν απόλυτα ικανοποιημένοι από τα αποτελέσματα.

## Γνώσεις που αποκομίστηκαν

Η συνεργασία δημοσίου-ιδιωτικού τομέα μπορεί να είναι εξαιρετικά ευεργετική σε σχέση με προγράμματα όπως το παρόν, αλλά ένας από τους κύριους λόγους για τους οποίους ήταν επιτυχής είναι ότι το SNTO δεν ζήτησε χρηματοδότηση.

## Πειστήρια / Δημοσιότητα

Η ανταπόκριση στα εκθέματα και στο περίπτερο της Ελβετίας από τις χώρες-οικοδεσπότες των εκθέσεων ήταν ιδιαίτερα θετική. Και στις δύο περιπτώσεις ήταν μεταξύ των περιπτέρων που δέχτηκαν τις πιο συχνές επισκέψεις και προσέλκυσε σημαντικό ενδιαφέρον από την τηλεόραση.

Διεξήχθη έρευνα μεταξύ των επισκεπτών στην έκθεση της Taejon από το Ραδιοτηλεοπτικό Σωματείο της Κορέας, και το ελβετικό περίπτερο επιλέχτηκε ως το καλύτερο από όλα τα ξένα εκθέματα (σε σύνολο 130).

## Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία

Αυτού του είδους η προσέγγιση σε εκθέσεις έχει επιχειρηθεί με επιτυχία από άλλους εθνικούς οργανισμούς τουρισμού, αλλά σε λίγες περιπτώσεις αναμίχθηκαν σε τέτοιο βαθμό εταιρίες του ιδιωτικού τομέα που δεν σχετίζονται με τον τουρισμό.

## Μέτρηση αποτελεσμάτων

Η επιτυχία της ελβετικής παρουσίας στις δύο εκθέσεις μπορεί να μετρηθεί με:

- Την τεράστια δημοτικότητα των περιπτέρων
- Την άριστη κάλυψη από τα MME
- Την οικονομική επιτυχία του εκθέματος – αποκομίστηκε σημαντικό κέρδος από την πώληση ελβετικών προϊόντων
- Την ικανοποίηση των συνεργατών οι οποίοι δήλωσαν πρόθυμοι να συνεργαστούν σε άλλα παρόμοια εγχειρήματα

## Σχόλιο

Αυτή η μελέτη περιπτώσεως τονίζει την αυξανόμενη τάση των εθνικών οργανισμών τουρισμού να προωθήσουν, όχι μόνο τα τουριστικά προϊόντα και τις υπηρεσίες της χώρα τους, αλλά και τις τοπικές επιχειρήσεις και τα προϊόντα, καθώς και τα θέλγητρα που δεν σχετίζονται άμεσα με τον τουρισμό. Πράγματι, ένα μέρος της γοητείας της Ελβετίας ως τουριστικού προορισμού είναι η ποιότητα ορισμένων πολύ γνωστών προϊόντων της όπως η ελβετική σοκολάτα, το τυρί και τα ρολόγια. Και η πρωτοβουλία του SNTO βοήθησε τις εταιρίες που παράγουν αυτά και άλλα προϊόντα να κάνουν πωλήσεις και να προσελκύσουν το ενδιαφέρον προς τη χώρα ως τουριστικός προορισμός.

## 61: ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΣΤΗ ΜΑΛΤΑ

**Τοποθεσία:** Μάλτα

**Τομέας:** Έρευνας & Σχεδιασμού

### Συνεργάτες

#### Δημόσιος Τομέας:

Τουριστικές Αρχές Μάλτας  
Κεντρικό Γραφείο Στατιστικής  
Κεντρική Τράπεζα Μάλτας  
Διεθνές Αεροδρόμιο Μάλτας

#### Δημόσιος-Ιδιωτικός Τομέας:

Air Malta

#### Ιδιωτικός Τομέας:

Σύλλογοι Ξενοδόχων & Εστιατόρων Μάλτας  
Τοπικές εταιρίας ενοικίασης αυτοκινήτων

### Πόροι

Δεν αναμίχθηκαν οικονομικοί πόροι στο πρόγραμμα. Ωστόσο, όλοι οι συνεργάτες παρέιχαν πληροφορίες και ανθρώπινους πόρους – εμπειρία, ειδικές γνώσεις και χρόνο.

### Περιγραφή έργου

Οι τουριστικές αρχές ένωσαν την ανάγκη να αξιολογήσουν το ρόλο του τουρισμού στην οικονομία της Μάλτας ώστε να δημιουργήσουν ένα σημείο εκκίνησης για ένα σχέδιο μελλοντικής ανάπτυξης για την τουριστική βιομηχανία. Ο στόχος της μελέτης ήταν να αντληθούν πληροφορίες σχετικά τις τουριστικές δαπάνες, τη δομή του κόστους των προμηθευτών τουριστικών υπηρεσιών, τη συμβολή του τουρισμού στην οικονομία και την πολλαπλασιαστική του επίδραση.

Η τελική αναφορά που βασίζεται στα ευρήματα της μελέτης έχει στόχο να βοηθήσει στη λήψη αποφάσεων σχετικά με το σχεδιασμό μάρκετινγκ, ανάπτυξης προϊόντων και τον οικονομικό σχεδιασμό.

### Επιτευχθέντα αποτελέσματα

- Πληροφορίες αναφορικά με τη συμβολή του τουρισμού στην οικονομία της Μάλτας, που πριν δεν ήταν διαθέσιμες, έχουν τώρα υπολογιστεί – από άποψης ΑΕΠ, εσόδων για την κυβέρνηση, εισαγωγών και εκροών και απασχόλησης.
- Καθένα από αυτά τα μέτρα διατίθεται τώρα σχετικά με τη στέγαση, τροφοδοσία, ενοικίαση αυτοκινήτων, αεροπλοΐα, και άλλες υπηρεσίες, αποδίδοντας έτσι τη σχετική σημασία των διαφορετικών τομέων. Παρόλα αυτά, τα δεδομένα χρειάστηκε να υπολογιστούν σε ορισμένες περιπτώσεις λόγω έλλειψης σωστών αριθμών.
- Οι τουριστικές δαπάνες έχουν αξιολογηθεί ανά εθνικότητα, χρονική περίοδο και κατηγορία εξόδων. Ο οικονομικός σχεδιασμός έχει διευκολυνθεί καθώς έχει δημιουργηθεί καλύτερη βάση εργασίας.

### Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν

- Η συλλογή δεδομένων από προμηθευτές τουριστικών υπηρεσιών ήταν ορισμένες φορές δύσκολη.
- Η ανάλογη εμπειρία που υπήρχε διαθέσιμη από άλλες χώρες ήταν πολύ μικρή ώστε να βοηθήσει στη διαδικασία έρευνας.

### Γνώσεις που αποκομίστηκαν

- Υπάρχει η τάση να κατανέμονται οι πόροι πιο συνετά από τους διάφορους συμμετέχοντες της τουριστικής βιομηχανίας εφόσον παρουσιάζονται με σημαντικά δεδομένα αναφορικά με την απόδοση.
- Οι πηγές άντλησης των δεδομένων πρέπει να έχουν απόλυτη εμπιστοσύνη σε εκείνους που συλλέγουν τα δεδομένα.

### Πειστήρια / Δημοσιότητα

Η μελέτη απέφερε καλή διαφήμιση και όλοι οι τομείς του κλάδου και η κυβέρνηση αναγνωρίζουν τη σπουδαιότητα του προγράμματος.

### Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία

Μπορούν εύκολα να επιχειρηθούν παρόμοιες μελέτες σε χώρες, περιφέρειες και δήμους όπου διατίθενται επαρκή δεδομένα. Αν τα δεδομένα είναι λιγοστά, μπορούν να υιοθετηθούν τυποποιημένες μεθοδολογίες συλλογής δεδομένων με μικρές τροποποιήσεις, αν είναι απαραίτητο, ανάλογα με την τοποθεσία.

### Μέτρηση αποτελεσμάτων

Η τελική αναφορά έχει δημοσιευτεί και σημειώνει ικανοποιητικές πωλήσεις.

### Σχόλιο

*Πρόκειται για το πρώτο βήμα που κάνει η Μάλτα προς τη δημιουργία ενός δορυφόρου λογαριασμού τουρισμού (TSA) και παρότι μέρος των δεδομένων TSA χρειάστηκε να προσομοιωθούν, το αποτέλεσμα παρέχει κρίσιμες πληροφορίες για τη συμβολή του τουρισμού στην κρατική οικονομία του νησιού. Όλο και περισσότερο, μικρές χώρες, ακόμα και επαρχίες και πόλεις, επιδιώκουν να αναπτύξουν ένα TSA, γεγονός που απαιτεί στενή συνεργασία μεταξύ όλων των δικαιούχων στο χώρο των ταξιδιών και του τουρισμού, στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα.*

## 62: ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΔΕΙΞΗ ΤΩΝ ΠΟΛΕΩΝ SLIEMA ΚΑΙ ST JULIAN'S

**Τοποθεσία:** Μάλτα

**Τομείς:** Ανάπτυξης / Αναδημιουργίας Υποδομής  
Καινοτομίας / Βελτίωσης Προϊόντος

### Συνεργάτες

#### Δημόσιος Τομέας:

Υπουργείο Περιβάλλοντος  
Τουριστικές Αρχές Μάλτας  
Αρχές Σχεδιασμού, Διεύθυνση Έργων, Τμήμα Οδοποιίας Μάλτας

#### Δημόσιος-Ιδιωτικός Τομέας:

Τοπικό Συμβούλιο της Sliema  
Τοπικό Συμβούλιο της St Julian's  
Συμβουλευτική Επιτροπή Κατασκευαστικής Βιομηχανίας

#### Ιδιωτικός Τομέας:

Γενική Ένωση Λιανέμπορων  
Επιτροπή Επιχειρηματιών της Sliema

### Πόροι

Το πρόγραμμα, που ήταν προϊόν της απόφασης για το σχηματισμό της Επιτροπής Εξωραϊσμού των Sliema και St Julian's, χρηματοδοτήθηκε από το Υπουργείο Περιβάλλοντος, αλλά διατέθηκαν πόροι από όλους τους συνεργάτες.

### Περιγραφή έργου

Οι Sliema και St Julian's είναι δύο γειτονικά θέρετρα τα οποία συγκεντρώνουν περίπου το 32% του συνολικού αριθμού τουριστικών κλινών σε καταλύματα στη Μάλτα, παρότι και οι δύο πόλεις αποτελούν και κατοικημένες περιοχές και δραστήρια κέντρα εμπορίου και αναψυχής. Οι ανοιχτοί χώροι προσφέρουν μια ανάσα καθαρού αέρα σε ένα κατά τα άλλα υπερβολικά αστικοποιημένο περιβάλλον.

Η Επιτροπή Εξωραϊσμού των Sliema και St Julian's, που συστάθηκε από τους διάφορους συνεργάτες, στοχεύει να αναδείξει και να αναβαθμίσει τις δημοφιλείς τοποθεσίες αναψυχής, όπως τον παραθαλάσσιο δρόμο περιπάτου και τους χώρους ανάπαυλας, έτσι ώστε να βελτιώσει την ποιότητα ζωής των τουριστών και των ντόπιων.

### Επιτευχθέντα αποτελέσματα

#### Αναμενόμενα:

Η πρώτη φάση του προγράμματος επικεντρώνεται στην αναβάθμιση και ανάδειξη του πολύ δημοφιλούς δρόμου περιπάτου που εκτείνεται παραπλεύρως των δύο πόλεων. Τα έργα επρόκειτο να έχουν ολοκληρωθεί πριν την αρχή της υψηλής τουριστικής περιόδου του καλοκαιριού του 2000, αλλά θεωρήθηκε ότι ο ανακαινισμένος δρόμος περιπάτου θα αυξήσει κατά πολύ την απόλαυση των περιπατητών. Αφότου δόθηκε η άδεια σχεδιασμού για την αναβάθμιση / ανάδειξη του δρόμου περιπάτου, εργάτες του δημοσίου τομέα ανέλαβαν την ευθύνη για την εφαρμογή των σχεδίων του προγράμματος.

### Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν

Το πρόγραμμα ήταν δύσκολο να σχεδιαστεί εν όψει των διαφορετικών συμφερόντων των συνεργατών και των διαφορετικών προτεραιοτήτων που δόθηκαν σε όλα τα υπό επεξεργασία προγράμματα κατασκευής / ανάπτυξης – είτε για τον τουρισμό, για κατοικίες ή για εμπορικά καταστήματα. Η δυσκολία ξεπεράστηκε μερικώς με το διαχωρισμό των διαφόρων προγραμμάτων σε φάσεις.

### Γνώσεις που αποκομίστηκαν

Η συνεργασία μεταξύ όλων των συμμετεχόντων του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα είναι πάρα πολύ σημαντική ώστε να διασφαλιστούν τα διάφορα συμφέροντα.

### Πειστήρια / Δημοσιότητα

Κύρια άρθρα, ιδιαίτερα στον τοπικό τύπο.

### Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία

Ικανοποιητική.

### Μέτρηση αποτελεσμάτων

Είναι πολύ νωρίς για να κριθούν τα αποτελέσματα.

### Σχόλιο

Η προσέγγιση προγραμμάτων αναδημιουργίας θέρετρων / αστικών κέντρων με τη δημιουργία επιτροπής έχει αποδειχτεί επιτυχημένη σε ένα αριθμό χωρών, ακόμα και σε περιπτώσεις όπως αυτό το παράδειγμα της Μάλτας, όπου δεν υπήρξε καμία οικονομική συνεισφορά από τον ιδιωτικό τομέα. Οι τοπικές εταιρίες ιδιωτικού τομέα είναι συνήθως πρόθυμες να προσφέρουν ειδικές γνώσεις και άλλους πόρους εφόσον αναμένουν σημαντικές βελτιώσεις στις δικές τους επιχειρήσεις από την αναδημιουργία των θέρετρων. Μεταξύ των παραδειγμάτων είναι η ανάπτυξη του λιμανιού της Βαρκελώνης και της Chinatown και άλλων εθνολογικών περιοχών στη Σιγκαπούρη.

Μια παρόμοια μελέτη περιπτώσεως, επίσης από τη Μάλτα, είναι το Πρόγραμμα της Προκουμαίας Cottonera, αν και πρόκειται για νέα ανάπτυξη και όχι για ανακατασκευή. Η περιοχή Cottonera περιλαμβάνει τις τρεις πόλεις Vittoriosa, Senglea και Cospicua – και είναι μια ιστορική περιοχή με μεσαιωνικές οχυρώσεις, μεγαλοπρεπή κτίρια και μνημεία. Ωστόσο, η περιοχή χρειάζεται άμεσα αναμόρφωση δεδομένου του ταχέως ρυθμού μείωσης του πληθυσμού και των κοινωνικών προβλημάτων. Ο φάκελος ανάπτυξης επιχειρεί να στραφεί σε αυτά τα προβλήματα προτείνοντας αξιοποίηση της προκουμαίας που ανήκει στο κράτος και βρίσκεται στις τρεις πόλεις. Εκτός από την πρόταση για χρήση του εδάφους για ανέγερση καταστημάτων, γραφείων και κατοικιών, ο φάκελος προβλέπει επίσης την ανάπτυξη τουριστικών εγκαταστάσεων όπως μαρίνα για κότερα, τουριστικά καταλύματα, ποικίλα εστιατόρια, εγκαταστάσεις για αναψυχή, δημοτικούς κήπους και την αποκατάσταση ιστορικών μνημείων.

## 63: VILLE APERTE

**Τοποθεσία:** Βενετία, Ιταλία

**Τομείς:** Προστασίας Πολιτισμού & Κληρονομιάς  
Καινοτομίας Προϊόντος

### Συνεργάτες

**Δημόσιος Τομέας:**

Provincia di Venezia (Επαρχία Βενετίας)  
Comuni della Riviera del Brenta  
Εθνική Κληρονομιά

**Ιδιωτικός Τομέας:**

Moby Dick (Ιδιωτικός πολιτιστικός συνεταιρισμός)  
Ιδιοκτήτες επαύλεων

### Πόροι

Το πρόγραμμα χρηματοδοτήθηκε από τους ιδιοκτήτες επαύλεων μέσω του Moby Dick, του ιδιωτικού πολιτιστικού συνεταιρισμού, και επίσης χορηγήθηκαν κονδύλια από το δημόσιο τομέα – τις τοπικές αρχές, την περιφερειακή κυβέρνηση της Βενετίας και την Εθνική Κληρονομιά. Τα χρήματα χρησιμοποιήθηκαν για τουριστικούς οδηγούς, το σύστημα κρατήσεων και φυλλάδια με πληροφορίες.

### Περιγραφή έργου

Το πρόγραμμα ξεκίνησε πριν από τρία χρόνια, και προωθήθηκε από ένα τοπικό tour operator / χειριστή εδάφους, ο οποίος ειδικεύεται σε εκδηλώσεις και εκτελεστικές τέχνες – φεστιβάλ, θεατρικές παραγωγές, κλπ. – αλλά ο οποίος ενδιαφερόταν επίσης για την ανάπτυξη νέων προϊόντων για τον τομέα πολιτιστικού τουρισμού. Ο στόχος του Ville Aperte, που σημαίνει Ανοιχτές Επαύλειες, ήταν να προσφερθεί ξενάγηση που θα περιλαμβάνει παραδείγματα της πολιτιστικής και ιστορικής κληρονομιάς της περιοχής, δηλαδή επαύλειες και τους κήπους που τις περιβάλλουν. Το γεγονός ότι αυτές οι επαύλειες κατοικούνται ακόμα δίνει επιπρόσθετη αξία.

10-14 χώροι είναι ανοιχτοί στους επισκέπτες ανά πάσα στιγμή. Τα εισιτήρια πωλούνται σε όλες τις επαύλειες ή στα δίκτυα παραδοσιακών ταξιδιωτικών πρακτορείων και tour operators. Υπάρχει επίσης η δυνατότητα οργάνωσης ειδικών ξεναγήσεων για γκρουπ.

### Επιτευχθέντα αποτελέσματα

- Δημιουργήθηκαν 20 εποχικές θέσεις εργασίας – για ξεναγούς, υπαλλήλους κρατήσεων, κλπ.
- Αναπτύχθηκε ένα νέο προϊόν θύλακας για τον τομέα του πολιτιστικού τουρισμού, προάγοντας έτσι την πλούσια πολιτιστική κληρονομιά της περιοχής και προσφέροντας εισόδημα στους ιδιοκτήτες των επαύλεων. Το γεγονός αυτό συμβάλλει στην εξασφάλιση των έργων συντήρησης και αποκατάστασης αυτής της κληρονομιάς.

### Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν

- Αρχική έλλειψη συνεργασίας από τους ιδιοκτήτες των επαύλεων
- Ανησυχίες για τα θέματα ασφάλειας και προστασίας – για τις επαύλειες και τους τουρίστες
- Ανεπαρκής ικανότητα του μάρκετινγκ

Μια νέα συμφωνία έχει γίνει από τότε μεταξύ της Moby Dick και των ιδιοκτητών των επαύλεων, από τη μία πλευρά, και με τις τοπικές αρχές από την άλλη, για την ανάπτυξη στρατηγικής μάρκετινγκ με στόχο την προώθηση του προϊόντος στην Ιταλία και το εξωτερικό.

Το σχέδιο αυτό προβλέπει και τη δημιουργία πακέτου εκδρομών που θα περιέχει ξενάγηση, στέγαση και γεύματα επιδιώκοντας την παροχή ενός προγράμματος περιήγησης που θα περιλαμβάνει τα πάντα.

### Γνώσεις που αποκομίστηκαν

Η συνεργασία είναι θεμελιώδης για την ανάπτυξη του πολιτιστικού τουρισμού. Η διαχείριση της συνεργασίας και η επιλογή των συμμετεχόντων αναλογεί στο 50% της δουλειάς.

### Πειστήρια / Δημοσιότητα

Τα τοπικά και εθνικά ΜΜΕ κάλυψαν σημαντικά το νέο πολιτιστικό πρόγραμμα με αποτέλεσμα να εκδηλωθεί ενδιαφέρον από οργανισμούς ταξιδιωτικού εμπορίου και άλλους πολιτιστικούς συλλόγους. Το πρόγραμμα Ville Aprette παρουσιάστηκε πρόσφατα ως περιπτωσιολογική μελέτη σε ένα σεμινάριο της UNESCO στη Ναζαρέτ.

### Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία

Είναι πιθανό να χρησιμοποιηθεί αυτό το πρόγραμμα ως περιπτωσιολογική μελέτη για οποιαδήποτε περιοχή με πολιτιστικά αξιοθέατα εθνικής κληρονομιάς.

### Μέτρηση αποτελεσμάτων

Δεν έχει γίνει καμία ποσοτική μέτρηση των αποτελεσμάτων, αλλά αυτό θα διορθωθεί σύντομα.

### Σχόλιο

*Αυτό το πρόγραμμα τονίζει το γεγονός ότι τα προγράμματα των τοπικών κοινοτήτων δεν έχουν σημασία μόνο για την ανάπτυξη των χωρών. Είναι σημαντικά γιατί ικανοποιούν την αυξανόμενη ζήτηση για περισσότερα προγράμματα πολιτιστικών περιηγήσεων, ενώ παρέχουν ένα προϊόν οργανωμένων περιηγήσεων που είναι εύκολο να προγραμματιστεί και να πωληθεί από τους tour operators.*

## 64: ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ & ΘΕΡΕΤΡΟ WOW ΤΟΡΚΑΡΙ PALACE

**Τοποθεσία:** Antalya, Τουρκία

**Τομείς:** Προστασίας Πολιτισμού & Κληρονομιάς  
Προστασίας / Ανάδειξης Περιβάλλοντος  
Καινοτομίας Προϊόντος

### Συνεργάτες

**Δημόσιος Τομέας:**

Υπουργείο Τουρισμού  
Υπουργείο Δασών

**Ιδιωτικός Τομέας:**

Günel Co Inc (μια MNG Ελέγχουσα Εταιρία)  
Αλυσίδα Ξενοδοχείων WOW, Murathan Co Inc (μια MNG Εταιρία Holding)

### Πόροι

Το πρόγραμμα έχει χρηματοδοτηθεί κατά 25% από Ξένα δάνεια και πιστώσεις και κατά 75% από το ενεργητικό της MNG.

### Περιγραφή έργου

Το Ξενοδοχείο WOW Torkarı Palace 2.000 κλινών, σχεδιασμένο ώστε να πληροί τα διεθνή πρότυπα πέντε αστέρων, βρίσκεται σε μια έκταση γης 8.300 τετραγωνικών μέτρων σε μέγεθος, που συνορεύει από τη μία πλευρά με τον ποταμό Aksu και τις Μεσογειακές ακτές, 15 χιλιόμετρα από το διεθνές αεροδρόμιο στην τουριστική πρωτεύουσα της περιοχής, την Antalya.

Το Torkarı Palace της Κωνσταντινούπολης, ένα από τα πιο πολύτιμα δείγματα τουρκικής αρχιτεκτονικής, χρησιμοποιήθηκε ως μοντέλο για την κατασκευή αυτού, και αποτελεί το πρώτο θεματικό Ξενοδοχείο στην Τουρκία που έχει σχεδιαστεί με στόχο να προάγει την πολιτιστική και ιστορική κληρονομιά της χώρας στους επισκέπτες από όλο τον κόσμο.

Σε συνεργασία με το Υπουργείο Δασών, 12.000 διαφορετικές ποικιλίες δέντρων φυτεύτηκαν στο χώρο αυτό και στην περιοχή γύρω από το Ξενοδοχείο WOW Torkarı Palace για την αναδάσωση περιοχών που στο παρελθόν είχαν καταστραφεί από πυρκαγιές.

Το Ξενοδοχείο έχει εγκαταστήσει το δικό του σύστημα απομάκρυνσης αποβλήτων, το οποίο σχεδιάστηκε σύμφωνα με τους νόμους και τις διατάξεις του Υπουργείου Περιβάλλοντος.

Στη διάρκεια της κατασκευής και της λειτουργίας του, το Ξενοδοχείο WOW Torkarı Palace έπαιξε σημαντικό ρόλο στη βελτίωση του επιπέδου ζωής και στη δημιουργία πολλών θέσεων εργασίας για τους ντόπιους.

### Επιτευχθέντα αποτελέσματα

Παρά τη μείωση κατά 20% στις συνολικές αφίξεις το 1999, το Ξενοδοχείο / θέρετρο πέτυχε 100% πληρότητα στο δεύτερο μισό του 1999, αμέσως μετά την έναρξη της λειτουργίας του τον Μάιο. Κατά την καλοκαιρινή περίοδο του 2000 το Ξενοδοχείο αναμενόταν να λειτουργήσει με μέσο όρο πληρότητας δωματίων 90%, ανταποκρινόμενο έτσι στις προσδοκίες των υπευθύνων ανάπτυξης για μια επικερδή τουριστική επένδυση.

Η διαμόρφωση του τοπίου και η φύτευση δέντρων βοήθησαν να διατηρηθεί και να εμπλουτιστεί η ποιότητα της φυσικής κληρονομιάς στη γύρω περιοχή. Οι γειτονικές πόλεις ωφελήθηκαν από τις κοινωνικές και οικονομικές επιπτώσεις του προγράμματος.

## Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν

Η κακής ποιότητας κατάσταση του εδάφους και οι δυσκολίες στο να επιτευχθεί εναρμόνιση με το σχέδιο του Topkari Palace της Κωνσταντινούπολης από πλευράς χώρου και συνολικής αισθητικής ήταν τα βασικά προβλήματα που παρουσιάστηκαν στη διάρκεια του φάσεων σχεδιασμού και κατασκευής του προγράμματος.

Η κατάσταση του εδάφους βελτιώθηκε με την ανέγερση 3.500 πασσάλων οπλισμένου σκυροδέματος κατά την κατασκευή των θεμελίων. Η οπτική και χωροταξική ποιότητα επιτεύχθηκε με την κατασκευή ειδικών πασσάλων και διακοσμήσεων με πορσελάνες με τη βοήθεια της ομάδας που εργάστηκε για την αποκατάσταση του Topkari Palace.

## Γνώσεις που αποκομίστηκαν

Το πρόγραμμα δεν θα είχε καταστεί εφικτό χωρίς την υποστήριξη από τα αντίστοιχα υπουργεία.

## Πειστήρια / Δημοσιότητα

Λεπτομέρειες του προγράμματος δημοσιεύτηκαν στο μηνιαίο αρχιτεκτονικό περιοδικό Tasarim. Σημειώθηκε επίσης ευνοϊκή αντιμετώπιση ή ανταπόκριση από πελάτες ξενοδοχείων και από την τουριστική βιομηχανία.

## Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία

Το Ξενοδοχείο WOW Topkari Palace είναι ένα καλό παράδειγμα της συνεργασίας δημοσίου / ιδιωτικού τομέα καθότι χτίστηκε σε τοποθεσία που εκμισθώθηκε από το Υπουργείο Δασών. Παρόμοια προγράμματα θα μπορούσαν να επιχειρηθούν σε άλλες περιοχές και χώρες εφόσον οι υπεύθυνοι ανάπτυξης έχουν την υποστήριξη του δημοσίου τομέα.

## Μέτρηση αποτελεσμάτων

Η επιτυχία του προγράμματος μπορεί να μετρηθεί με κάποιους από τους ακόλουθους τρόπους:

- Έρευνες που διεξήχθησαν μεταξύ των πελατών ξενοδοχείων
- Αναφορές στον τύπο και τα ΜΜΕ
- Αναλογία πληρότητας ξενοδοχείου

## Σχόλιο

Εκτός από την προσφορά της εμπειρίας ενός πολυτελούς θερέτρου στους τουρίστες, που πλησιάζει αυτά της Sun City στη Νότιο Αφρική, το Ξενοδοχείο & Θέρετρο WOW Topkari Palace παρέχει στους τουρίστες που δεν έχουν επισκεφτεί ποτέ την Κωνσταντινούπολη μια ματιά στην πολιτιστική και ιστορική λαμπρότητα της παλιάς πρωτεύουσας. Η ανάπτυξη όμως είναι εξίσου σημαντική καθώς συνδυάζει την προώθηση της πολιτιστικής κληρονομιάς με την προστασία και την ανάδειξη του περιβάλλοντος. Το πρόγραμμα δεν θα είχε καταστεί εφικτό χωρίς τη στενή συνεργασία ανάμεσα στα αντίστοιχα υπουργεία και τους υπεύθυνους ανάπτυξης.

**65: WWW.HOLLAND****Τοποθεσία:** Ολλανδία**Τομείς:** Μάρκετινγκ & Διαφήμισης  
Τεχνολογικής Καινοτομίας**Συνεργάτες****Δημόσιος τομέας:**

Υπουργείο Οικονομικών

Σύνδεσμος Τουρισμού Ολλανδίας ( Σ.Τ.Ο)

KLM

AVN- Συνεργαζόμενη κοινοπραξία μεταξύ ANWB (όμιλος αυτοκινήτων), τουριστικά γραφεία της επαρχίας (VVVs) και του Σ.Τ.Ο.

**Ιδιωτικός Τομέας:**

KPN- Telecom

De Telegraaf

Rabobank

Heineken

Veronika Digitaal

**Πόροι**

Οι ιδρυτές συνέταιροι ( βλέπε επάνω) διέθεσαν περίπου 3,8 εκατομμύρια Γκίλντες (6,25 εκ\$) για την εισαγωγή της μάρκας στην αγορά.

**Περιγραφή έργου**

Η [www.holland.com](http://www.holland.com) εμφανίστηκε την 1η Σεπτεμβρίου του 1998, παρόλο που οι πρώτοι και στρατηγικής σημασίας εταίροι ήταν ήδη καταχωρημένοι από τον Ιούνιο/ Ιούλιο 1995. Αυτοί ήταν οι επιπλέον εταίροι, εκτός από τους ιδρυτές που παρείχαν τις απαραίτητες επενδύσεις για το λανσάρισμα της μάρκας στην αγορά, μερικοί από αυτούς ήταν μεγάλοι τουριστικοί οργανισμοί ( της Χάγης και του Άμστερνταμ, καθώς και τουριστικοί σύνδεσμοι, και Ρότερνταμ), επίσης συμπεριλαμβάνονταν και κολοσσοί του χώρου του τουρισμού όπως: P&O North Sea Ferries, Stenaline, Golden Tulip Hotels, the Floriade κ.λ.π.

Οι πρώτοι συνέταιροι υπεύθυνοι για κρατήσεις ήταν το Κέντρο κρατήσεων του Άμστερνταμ ( K.K.A), το Εθνικό Κέντρο Κρατήσεων ( E.K.K), το Hotelnet, Hotelcontact, το Διεθνές Γραφείο Ταξιδιωτικών Πληροφοριών, οι Advantage Travel Partners, και Roompot.

**Επιτευχθέντα αποτελέσματα**

Η ιστοσελίδα αναπτύχθηκε μέσα σε 18 μήνες. Από την στιγμή που εμφανίστηκε στην αγορά η πρόοδος της είναι σταθερά ανοδική, με συνεχή αναβάθμιση και συνεχείς επεκτάσεις, και επιπλέον ιστοσελίδες περιφερειακές ή πόλεων. Κάθε επιπλέον ιστοσελίδα του δικτύου HOLLAND.com είναι προϊόν συνεργασίας των ήδη υφιστάμενων συνεργατών ή και καινούργιων. Για παράδειγμα η « δυνατότητα κράτησης πτήσης» αναπτύχθηκε σε συνεργασία με την KLM καθώς και η ιστοσελίδα του Άμστερνταμ σε συνεργασία με το Σύνδεσμο Τουρισμού του Άμστερνταμ και την εταιρία Heineken.

Επιπλέον υπηρεσίες συνεδρίων και περαιτέρω προϊόντα για τον επιχειρηματία ταξιδιώτη, καθώς και μερικά προγράμματα αθλητισμού, θα είναι σύντομα κοντά σας.

**Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν**

Κανένα συγκεκριμένο.

**Γνώσεις που αποκομίστηκαν**

Η συνεργασία είναι μια μεγάλη πρόκληση, αλλά είναι απολύτως απαραίτητη για την ανάπτυξη σωστού συστήματος διαχείρισης προορισμού (DMS Destination Management System).

### Πειστήρια / Δημοσιότητα

Το σύστημα διαχείρισης προορισμού (DMS), που προαναφέρθηκε, είναι ευρέως παραδεκτό ως ένα από τα καλύτερα παραδείγματα συνεργασίας μεταξύ δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα, συναντάται συχνά στα Μ.Μ.Ε της Ολλανδίας αλλά και άλλων χωρών.

### Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία

Το ενδεχόμενο μιας καλής μετάθεσης του έργου, αλλά και ένας σεβαστός αριθμός αφοσιωμένων συνεργατών είναι απαραίτητα στοιχεία για την παροχή της απαραίτητης επένδυσης. Ζωτικής σημασίας είναι επίσης και μια ο επαρκής συντονισμός.

### Μέτρηση αποτελεσμάτων

Η επιτυχία μπορεί να μετρηθεί από την ανοδική πορεία των αριθμών των επισκεπτών της ιστοσελίδας και από τον αριθμό κρατήσεων που έγιναν on-line για λογαριασμό των διαφόρων εμπορικών συνεργατών.

### Σχόλιο

*Η ιστοσελίδα [www.holland.com](http://www.holland.com) είναι μια από τις πιο επιτυχημένες στην χώρα, διότι σχεδιάστηκε με φροντίδα σε κάθε στάδιο της ανάπτυξης της, και είχε την ευκαιρία να βασίζεται πάνω σε μια γερή βάση που συνδύαζε ιδρυτές από τον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα, οι οποίοι χρηματοδότησαν την αρχική εισαγωγή της στην αγορά. Η προσέγγιση της ήταν πολύ ευρύτερη από ότι πολλών άλλων συστημάτων διαχείρισης προορισμού (DMSs). Μεταξύ των πολλών συνεταιρίων της συγκαταλέγονται και πολλές μη τουριστικές εταιρίες όπως ένας όμιλος εφημερίδων, μια εταιρία παραγωγής μπύρας και μια εταιρία κατασκευής τηλεοράσεων*

## 66: WWW.TISCOVER

**Τοποθεσία:** Αυστρία

**Τομείς :** Μάρκετινγκ & Διαφήμισης  
Τεχνολογικής Καινοτομίας

### Συνεργάτες

**Δημόσιος Τομέας:**

Ομοσπονδιακή Κυβέρνηση της Αυστρίας  
Κρατικοί και Τουριστικοί Σύνδεσμοι του Tyrol και 8 άλλων περιοχών της Αυστρίας

**Διακυβερνητικοί Οργανισμοί:**

Ευρωπαϊκή Ένωση

**Ιδιωτικός Τομέας:**

Destination marketing Organizations (DMOs) (Οργανισμοί Μάρκετινγκ Προορισμού)  
Γραφεία Τουρισμού ( πόλεις και χωριά, ξενοδοχεία, ταξιδιωτικά γραφεία κ.λπ)

### Πόροι

Η συνολική επένδυση που έγινε για την TIScover.com, από το 1997 μέχρι σήμερα (σε Ευρώ) ανέρχεται σε 8,5 εκατομμύρια Ευρώ (87εκ. σε \$) ή μπορεί και να μετρηθεί σε 120 χρόνια.

Αυτά είναι επιπλέον των περίπου 12 εκατομμυρίων Αυστριακών σελινιών (15,82εκ \$), που επενδύθηκαν στα πρώτα στάδια της ανάπτυξης του συστημάτων DMS (Destination Management System)( Σύστημα Διαχείρισης Προορισμού)

### Περιγραφή έργου

Ο τουριστικός σύνδεσμος της περιοχής του Tyrol της Αυστρίας εισήγαγε το 1990 στην αγορά μια destination information service (DIS) (υπηρεσία πληροφόρησης προορισμού), πάνω σε μια πλατφόρμα που υποστηρίζονταν από ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Περίπου 146 επαρχιακά και δημοτικά τουριστικά γραφεία ήταν ενσωματωμένα σε ένα σύστημα on-line που ονομαζόταν «Tyrol Information System» (TIS) (σύστημα πληροφοριών Tyrol) (ΣΠΤ). Το 1994 εγκαταστάθηκε η πρώτη ιστοσελίδα.

Το 1997 το T.I.S (βλέπε επάνω) έγινε www.tiscover.com ένα σύστημα διαχείρισης προορισμού (DMS) για πληροφορίες on-line και για κρατήσεις εταιριών μικρού και μεσαίου μεγέθους, που παρέχουν τουριστικές υπηρεσίες σε όλη την Αυστρία.

Η TIScover.com από τότε εισήχθηκε και στην Γερμανία (αρχικά) αλλά και στην Ελβετία.

### Επιτευχθέντα αποτελέσματα

Η TIScover.com περιλαμβάνει τώρα και τις 9 περιοχές της Αυστρίας, 1500 πόλεις και χωριά, 20 ξενοδοχειακούς συλλόγους μάρκετινγκ, επτά DMOs ( συστήματα διαχείρισης προορισμού) και 25.000 περιούσιες από αγροτόσπιτα μέχρι ξενοδοχεία πέντε αστέρων. Από αυτά 5.900 είναι προσβάσιμα on-line και μπορούν να γίνουν κρατήσεις on-line για 820 από τα παραπάνω.

Ο αριθμός των επισκέψεων των σελίδων που διατίθενται μέσω του TIScover.com αυξήθηκε από 3,6 εκατομμύρια το 1997, σε περίπου 60 εκατομμύρια το 1999. Ο αριθμός των επισκεπτών αυξήθηκε τα τελευταία τρία χρόνια κατά 0,7 εκατομμύρια, φτάνοντας έναν αριθμό της τάξεως των 16 εκατομμυρίων.

Χρόνια	Επισκέψεις	Επισκέπτες
1997	3,6	0,7
1998	15,6	4,2
1999( στο πρώτο μισό)	28,4	7,2

Ο αριθμός των κρατήσεων που έγιναν on-line μέσω του TIScover.com ανέβηκαν από 4,119 το 1996, σε 115.000 τους πρώτους έξι μήνες του 1999.

Τα έσοδα των πωλήσεων αυξήθηκαν από 2,0 εκατομμύρια Ευρώ, σε 68,5 εκατομμύρια Ευρώ κατά την διάρκεια αυτής της περιόδου.

Χρονιά	Κρατήσεις	Κύκλος Εργασιών ( σε Ευρώ)
1996	4.119	2,0
1997	23.047	11,5
1998	84.365	45,0
1999 ( το πρώτο μισό)	115.000	65,0

Από το 1997 η TIScover.com έχει προσφέρει 35 θέσεις εργασίας στα κεντρικά γραφεία του DMS (σύστημα διαχείρισης προορισμού) στο Ίνσμπρουκ, 60 θέσεις εργασίας σε όλη την Αυστρία, 200 θέσεις εργασίας στην Γερμανία, και 50 στην Ελβετία.

### **Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν**

Αντιμετωπίστηκαν μεγάλα προβλήματα στην χρηματοδότηση ανάπτυξης κατά τα πρώτα χρόνια.

### **Γνώσεις που αποκομίστηκαν**

Η χρηματοδότηση από τον δημόσιο τομέα, είναι ιδιαίτερα σημαντική για τα πρώτα στάδια ανάπτυξης ενός συστήματος διαχείρισης προορισμού ( DMS), η προθυμία παροχής ενός κεφαλαίου-καινοτομίας για την λειτουργία του συστήματος είναι υψηλής σημασίας. Ο ιδιωτικός τομέας δεν είναι σε θέση να αντεπεξέλθει μόνος του, διότι υπάρχουν πάρα πολλές μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις τουρισμού, οι οποίες δεν διαθέτουν τα μέσα για μπορέσουν να συνεισφέρουν σε ένα τέτοιο ρίσκο. Οι προορισμοί χρειάζονται κάτι παραπάνω από λογισμικά προγράμματα για να μπορέσουν να είναι επιτυχείς στον χώρο του ηλεκτρονικού μάρκετινγκ.

### **Πειστήρια / Δημοσιότητα**

Η TIS και η TIScover.com έχουν βραβευθεί από την Διεθνή Ομοσπονδία Τεχνολογίας Πληροφόρησης και Τουρισμού, σε ένα συνέδριο ENTER το 1996 και το 1999, αντιστοίχως.

### **Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία**

Είναι καλό να υπάρχει τέτοιο ενδεχόμενο. Υπάρχει μάλιστα και μια μεγάλη πιθανότητα να συντομεύσουμε την περίοδο εκμάθησης, βασιζόμενοι στην εμπειρία που έχουμε από την Αυστρία. Θα ήταν όμως πολύ πιο δύσκολο να κερδίσουμε την υποστήριξη και την συνεργασία όλων των ταξιδιωτικών και τουριστικών οργανισμών σε μεγάλες χώρες.

### **Μέτρηση αποτελεσμάτων**

Τα οικονομικά και λειτουργικά αποτελέσματα μιλάνε από μόνα τους. Επιπλέον η TIScover.com είναι η πέμπτη σε σειρά πιο δημοφιλής ταξιδιωτική και τουριστική ιστοσελίδα σε όλο το δίκτυο.

### **Σχόλιο**

*Η TIScover.com είναι εάν επιτυχές υποπροϊόν της Destination Management Initiative Austria (Αυστριακή Πρωτοβουλία Διαχείρισης Προορισμού). Είναι ένας καινοτομικός όμιλος που αποτελείται από πρόσωπα του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα. Ο σκοπός της είναι η ανάπτυξη ενός διεθνούς συστήματος πληροφοριών σχετικά με ταξίδια και τον τουρισμό. Εκτός από το γεγονός του ότι είναι η πέμπτη πιο δημοφιλής ιστοσελίδα ταξιδιών και τουρισμού σε όλο το δίκτυο, είναι επίσης και μοναδική στην ποικιλία των συνεργατών που διαθέτει, συμπεριλαμβανομένων όλων των βασικών φυσιογνωμιών του τουρισμού της Αυστρίας, και του δημοσίου τομέα σε επαρχιακό, εθνικό και τοπικό επίπεδο.*

## 67: JEITA GROTTO

**Τοποθεσία:** Jeita, Λίβανο

**Τομείς:** Ανάπτυξης Κοινότητας  
Προστασίας Πολιτισμού και Κληρονομιάς  
Προστασίας / Βελτίωσης Περιβάλλοντος  
Καινοτομίας / Βελτιώσης Προϊόντος

### Συνεργάτες

**Δημόσιος Τομέας:**  
Κυβέρνησης του Λιβάνου  
Υπουργείο Τουρισμού

**Ιδιωτικός Τομέας:**  
Maras Company

### Πόροι

Η αρχική επένδυση της εταιρίας Maras, ανέρχονταν σε 12 εκατομμύρια \$.

### Περιγραφή έργου

Οι σπηλιές της Jeita βρίσκονται περίπου στα 20 χιλιόμετρα του εθνικού δρόμου βόρεια της Βηρυτού, στην κοιλάδα Nahr-el-Kalb ( ποτάμι του σκύλου), στην περιοχή της Jeita ( Keserwan), στο Λίβανο. Η Jeita Grotto ανήκει στην Δημοκρατία του Λιβάνου. Η εταιρία Maras υπέγραψε συμφωνία με την κυβέρνηση να ανοικοδομήσει, να επεκτείνει και να διαχειριστεί την τοποθεσία αυτή ως τουριστικό αξιοθέατο, υπό την εποπτεία της κυβέρνησης, με αντιπρόσωπο της το Υπουργείο Τουρισμού.

Η περιοχή αυτή υπέστη σοβαρές ζημιές κατά την διάρκεια του πόλεμου στο Λίβανο, και έκλεισε το 1975. Ο σκοπός του έργου αυτού είναι να το επαναφέρουν στην κατάσταση που ήταν πριν τον πόλεμο. Οι εργασίες ανακατασκευής και αναβάθμισης εργασίες ολοκληρώθηκαν και η περιοχή άνοιξε και πάλι για το κοινό στις 16 Ιουλίου του 1995.

Οι σπηλιές, που είναι ένα φυσικό θαύμα, είναι σχηματισμένες σε δυο επίπεδα. Το νερό εκτείνεται στο κάτω επίπεδο περίπου 6.200 μέτρα, και στο πάνω επίπεδο περίπου 2.135 μέτρα. Τα βράχια διαμορφώνουν υπέροχους σχηματισμούς, συμπεριλαμβανομένου και ενός τεράστιου καθεδρικού ναού. Όλο το σύμπλεγμα είναι εξοπλισμένο με σύγχρονα συστήματα μεταφοράς, όπως τηλεφερίκ, τρένα. Επίσης διαθέτει και ένα κλιματιζόμενο θέατρο, στο οποίο προβάλλονται ντοκουμέντα με θέμα τις σπηλιές. Ακόμη διαθέτει εστιατόρια, μαγαζιά λαϊκής τέχνης, ένα μικρό ζωολογικό κήπο και snack-bars.

Το Jeita Grotto φιλοξενεί πάνω από 5.000 επισκέπτες ημερησίως.

### Επιτευχθέντα αποτελέσματα

- Δόθηκε μεγάλη σημασία στην αρμονική συνύπαρξη του Jeita Grotto με το περιβάλλον. Η τοποθεσία αυτή περιβάλλεται με πολλά ήδη σπάνιων φυτών και δέντρων και είναι καλά διατηρημένη. Ο μικρός ζωολογικός κήπος ενσωματώθηκε στο χώρο, με σκοπό να μάθει στον κόσμο να σέβεται τα ζώα. Δεν χρησιμοποιούνται χημικές ή άλλες ύποπτες ουσίες στο χώρο των σπηλιών και απαγορεύεται να χρησιμοποιούνται μέσα στον χώρο μπουκάλια που δεν είναι ανακυκλώσιμα. Τα απορρίμματα χωρίζονται και ανακυκλώνονται, το νερό φιλτράρεται από την σπηλιά του κάτω επιπέδου μετά από ένα πρώτο φιλτράρισμα. Αποτέλεσμα όλων αυτών είναι η ελαχιστοποίηση της μόλυνσης και η βελτίωση των συνθηκών υγιεινής.
- Το προσωπικό αποτελείται από άντρες και γυναίκες, που έρχονται από όλες τις περιοχές του Λιβάνου, διαφόρων θρησκειών, με σκοπό να διδάξουν στους ανθρώπους να σέβονται την θρησκεία του συνάνθρωπου τους.
- Όλο το έργο είναι αυτοχρηματοδοτούμενο. Περίπου 5% των εσόδων πάνε στην κοινότητα της Jeita, 5-20% στο υπουργείο τουρισμού και 10% της τιμής του εισιτηρίου στο υπουργείο οικονομικών.
- Περίπου 70 οικογένειες ζούνε από το έργο αυτό. Επίσης μικρές επιχειρήσεις όπως τυπογραφεία, σουπερμάρκετ, βενζινάδικα ή ανθοπωλεία επωφελούνται από την τουριστική αυτή ατραξιόν.
- Αρκετές θέσεις εργασίας έχουν δημιουργηθεί στους ακόλουθους τομείς: διοίκηση, δημόσιες σχέσεις, συντήρηση τεχνικού εξοπλισμού ( τηλεφερίκ, τρένα, γεννήτριες, ηλεκτρισμός), εστιατόρια, snack-bars, μαγαζιά με αναμνηστικά και είδη λαϊκής τέχνης, ασφάλεια, ξεναγούς και υπηρεσίες καθαρισμού.
- Οι άνθρωποι που ζούνε στην περιοχή έχουν επωφεληθεί από την βελτίωση του βιοτικού τους επιπέδου, καθώς και οι σχέσεις μεταξύ ανθρώπων διαφόρων κοινωνικών στρωμάτων και θρησκειών έχουν καλύτερες.

## Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν

- Η συνεννόηση με την τοπική κοινότητα της Jeita δεν ήταν πάντα ότι πιο εύκολο. Συγκεκριμένα αναφερόμαστε στην άρνηση της κοινότητας να δώσει άδειες για τον σχεδιασμό των εργασιών ανοικοδόμησης.
- Υπήρξε έλλειψη συνεργασίας από την μεριά των τοπικών αρχών σχετικά με τις βελτιώσεις στην υποδομή, π.χ του δρόμου που οδηγεί στην τοποθεσία, φωτισμός και άλλες εγκαταστάσεις.
- Τα τοπικά επίσημα πρόσωπα συνεχώς προσπαθούσαν να τοποθετήσουν τους συγγενείς και φίλους τους σε θέσεις κλειδιά της επιχείρησης.
- Ήταν δύσκολο να βρεθεί προσωπικό με τα απαραίτητα προσόντα για τις διάφορες θέσεις.
- Οι τοπικοί φόροι είναι πολύ υψηλοί.

Μερικά από αυτά τα προβλήματα ήταν δύσκολα στην επίλυση τους, αφού εμπλέκονται ιστορικοί και κοινωνικοί παράγοντες. Η κυβέρνηση θα έπρεπε να έχει ξεκάθαρες κατευθυντήριες γραμμές που να μπορούν να ακολουθούν οι τοπικές αρχές, και θα πρέπει να προστατεύει και να υποστηρίζει τους επενδυτές.

## Γνώσεις που αποκομίστηκαν

- Η καθημερινή συνεργασία μεταξύ των διαφόρων μελών είναι υψηλής σημασίας για την επιτυχία του έργου.
- Είναι απαραίτητο να επιμορφώνουμε το προσωπικό, όχι μόνο να τους μαθαίνουμε τις απαραίτητες για τον χώρο ικανότητες, αλλά να τους εμπνεύσουμε σεβασμό για την παράδοση, την κληρονομιά και την κουλτούρα της χώρας τους

## Πειστήρια / Δημοσιότητα

Υπήρξε αρκετή δημοσιότητα και στο Λίβανο αλλά και στο εξωτερικό. Βραβεία που λάβαμε συμπεριλαμβάνουν:

- Διεθνές Βραβείο περιβάλλοντος- μια από τις τέσσερις καλύτερες εταιρίες, το 1997- από τον Γερμανικό Σύλλογο Ταξιδιωτικών Γραφείων.
- Καλύτερο τουριστικό έργο, από το υπουργείο τουρισμού του Λιβάνου.
- Εκτίμηση του Αραβικού Συλλόγου Μουσικής το 2000.
- Πιστοποιητικό αναγνώρισης από την εταιρία Sukleen-Recycling ( εταιρία καθαρισμού) την Οκτώβριο του 2000, για την συμμετοχή της Jeita Grotto στην εκστρατεία ανακύκλωσης.

## Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου/ Πρωτοβουλία

Θα ήταν δύσκολο να αντιγράψουμε πιστά το έργο αυτό σε άλλες χώρες ή περιοχές, εκτός εάν υπήρχε ένα παρόμοιο φυσικό αξιοθέατο για ανοικοδόμηση.

## Μέτρηση αποτελεσμάτων

Η επιτυχία έργου μπορεί να μετρηθεί από την αύξηση των επισκεπτών και των εισερχόμενων εσόδων.

## Σχόλιο

Το έργο αυτό χαρακτηρίζεται από μια ιδιαίτερη ποιότητα, καθώς όλη η χρηματοδότηση προήλθε από τον ιδιωτικό τομέα. Μετά την αρχική επένδυση το έργο μετατράπηκε σε αυτοχρηματοδοτούμενο, αλλά η εταιρία Maras μοιράζεται τα έσοδα που προκύπτουν από τα εισιτήρια εισόδου, και εξασφαλίζει την ωφέλεια και της τοπικής κοινότητας αλλά και της εθνικής κυβέρνησης. Επιπλέον, η περιοχή ανοικοδομήθηκε με μεγάλη προσοχή και σε αρμονία με το φυσικό περιβάλλον, επιτρέποντας έτσι στους κάτοικους της περιοχής αλλά και στους επισκέπτες να απολαμβάνουν το φυσικό πλούτο. Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι έγιναν μεγάλες προσπάθειες να εμπνεύσουμε σεβασμό στις διάφορες κουλτούρες και θρησκείες μεταξύ των μελών του προσωπικού.

## 68: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΠΕΡΙΟΧΗΣ ΤΗΣ ΕΡΥΘΡΑΣ ΘΑΛΑΣΣΑΣ

**Τοποθεσία:** Κόλπος της Άκαμπα, Σινά, Αίγυπτος

**Τομείς:** Χρηματοδότησης και Επενδύσεων  
Ανάπτυξης Υποδομής  
Προστασίας του Περιβάλλοντος  
Καινοτομίας Προϊόντος

### Συνεργάτες

#### Δημόσιος τομέας:

Εθνική Τράπεζα της Αιγύπτου  
Υπουργείο Τουρισμού  
Υπηρεσία Ανάπτυξης Τουρισμού  
Egyptair  
Misr Bank

#### Ιδιωτικός τομέας:

Misr-Iran Development Bank

Οι διάφοροι συνέταιροι συνθέτουν την Tabá Tourism Development Corporation (TTDC) (εταιρία ανάπτυξης τουρισμού Tabá)

### Πόροι

Οι παραπάνω συνέταιροι συνεισέφεραν με πόσο της τάξεως των 250 εκατομμυρίων λιρών ( 3,38εκ. \$), στο έργο.

### Περιγραφή έργου

Η κυβέρνηση της Αιγύπτου, εκπροσωπούμενη από την Υπηρεσία Ανάπτυξης Τουρισμού, διέθεσε περίπου 6,5 εκατομμύρια τετραγωνικά μέτρα στην ( TTDC) (Εταιρία Ανάπτυξης Τουρισμού της Tabá), για την ανάπτυξη ενός τουριστικού θέρετρου 25 χιλιόμετρα από τον νότο της πόλης Tabá, κατά μήκος του κόλπου της Άκαμπα.

Η υποδομή, συμπεριλαμβανομένων και των εσωτερικών δρόμων, καθώς και των δικτύων νερού και υπονόμων, ολοκληρώθηκαν βάση κάποιου γενικού κυρίως σχεδίου. Μερικά κομμάτια δρόμου πουλήθηκαν, μέσα στα πλαίσια του κυρίως σχεδίου, σε επενδυτές του ιδιωτικού τομέα, για την δημιουργία των δικών τους επιδομών- Ξενοδοχεία, πανσιόν, εμπορικά προϊόντα κ.λ.π. Όλα τα κομμάτια θα παρέχουν τις βασικές υπηρεσίες που προβλέπει ο TTDC (εταιρία ανάπτυξης τουρισμού της Tabá).

Η Υπηρεσία Ανάπτυξης Τουρισμού είναι υπεύθυνη για την κατανομή γης, για την εξέταση προτάσεων ανάπτυξης τουρισμού, και για την παρακολούθηση ανέγερσης ξενοδοχείων, μαρίνων, gold courses, και άλλων τουριστικών εγκαταστάσεων.

### Επιτευχθέντα αποτελέσματα

- Όλοι οι εσωτερικοί δρόμοι, καθώς και τα δίκτυα νερού και υπονόμων έχουν ολοκληρωθεί.
- Η κατασκευή εγκαταστάσεων στέγασης και καταλυμάτων για τους εργαζόμενους, πλησιάζει την ολοκλήρωση της.
- Αντιπλημμυρικά έργα υπό κατασκευή.
- Η παροχή αφαλατωμένου νερού, ηλεκτρισμού και επεξεργασίας λημμάτων έχει μπει σε εφαρμογή.

### Προβλήματα που αντιμετωπίσαμε

Από την στιγμή που το κόστος της γης δεν έχει αποπληρωθεί, οι τράπεζες ήταν απρόθυμες να δανειοδοτήσουν τον TTDC (εταιρία ανάπτυξης τουρισμού της Tabá). Όμως πολύ σύνεταροι από τον ιδιωτικό τομέα είναι ευπρόσδεκτοι να μοιραστούν τους ίδιους πόρους.

### Γνώσεις που αποκομίστηκαν

Τα χρονικά περιθώρια πραγματοποίησης έχουν καθοριστεί από την κυβέρνηση, και θεωρούνται πολύ στενά από τους επενδυτές του ιδιωτικού τομέα, που θέλουν να συμμετέχουν στο έργο.

### Πειστήρια / Δημοσιότητα

Είναι πολύ νωρίς ακόμη για να κρίνουμε την επιτυχία του έργου.

### Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία

Αυτός ο τύπος ανάπτυξης ενός ενσωματωμένου τουριστικού θέρετρου, έχει ήδη εφαρμοστεί και αλλού στον κόσμο, π.χ στο Κανκούν του Μεξικού, ή στο Nusa Dua στο Μπαλί.

### Μέτρηση των αποτελεσμάτων

Το έργο βρίσκεται στο πρώιμο στάδιο της ανάπτυξής του.

### Σχόλιο

Παρόλο που η πρόοδος του έργου φαίνεται αργή, όλα δείχνουν ότι η κυβέρνηση της Αιγύπτου- μέσω της υπηρεσίας ανάπτυξης τουρισμού- προσπαθεί να εξασφαλίσει την σταθερότητα της προόδου του. Η ακτή της Ερυθράς Θάλασσας περνάει μια περίοδο γρήγορης ανάπτυξης τουριστικών θέρετρων, που έχουν την ικανότητα να απειλήσουν την ελκυστικότητα των προηγούμενων θέρετρων, π.χ. Το θαλάσσιο οικοσύστημα. Σε ένα άλλο κομμάτι της ακτής της Ερυθράς Θάλασσας, ιδρύθηκε η οργάνωση " Red Sea Sustainable Initiative" ( RSSTI) ( Συνεχής Πρωτοβουλία της Ερυθράς Θάλασσας), που σκοπός της είναι να προστατέψει ένα μεγάλο κομμάτι της ακτής το οποίο είναι κατά το μεγαλύτερο μέρος του ακατοίκητη έρημος , και στην οποία βρίσκονται μόνο κάποια μικρά ψαροχώρια και μικρά λιμάνια. Ο κύριος στόχος είναι να πείσουμε τους επενδυτές του ιδιωτικού τομέα και τους επιχειρηματίες του τουρισμού για τα οφέλη που θα πρόσφερε ένα Environmental Management System (EMS) (σύστημα περιβαλλοντολογικής διαχείρισης).

## 69: ΑΝΑΒΙΩΣΗ ΤΟΥ ΟΔΟΙΠΟΡΙΚΟΥ ΤΗΣ ΙΕΡΗΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΣ ΤΗΣ ΑΙΓΥΠΤΟΥ

**Τοποθεσία:** Αίγυπτος

**Τομείς:** Ανάπτυξης Υποδομής  
Καινοτομίας Προϊόντος / Βελτίωσης

### Συνεργάτες

#### Δημόσιος Τομέας:

Υπουργείο Τουρισμού  
Υπηρεσία Τουρισμού της Αιγύπτου (ETA)  
Τοπικές αρχές για την προώθηση του τουρισμού.

#### Ιδιωτικός τομέας:

Σύλλογος Αναβίωσης Κληρονομιάς  
Αιγυπτιακή Ομοσπονδία Τουριστικών Επιμελητηρίων

### Πόροι

Το κόστος του συνολικού έργου ανέρχεται σε 7 εκατομμύρια δολάρια.

### Περιγραφή έργου

Ένα βασικό στοιχείο του τρέχοντος σχεδίου του τουρισμού της Αιγύπτου είναι η δημιουργία ποικίλων τουριστικών προϊόντων. Το οδοιπορικό της ιερής οικογένειας της Αιγύπτου, που περιλαμβάνει παραπάνω από 39 αξιοθέατα διασκορπισμένα σε έξι πολιτείες, αποτελεί μια σημαντική νέα ατραξιόν. Η ανάπτυξη του οδοιπορικού απαιτήσε την παροχή της απαραίτητης υποδομής στους διάφορους σταθμούς, καθώς και όλες τις απαραίτητες υπηρεσίες και εγκαταστάσεις για την βελτίωση του ταξιδιού των τουριστών.

Πρόκειται για μια διαδρομή 260 χιλιομέτρων που βασίζεται στο οδοιπορικό της ιερής οικογένειας που δραπέτευσε από την Αίγυπτο μαζί με τον Χριστό, ως βρέφος, κατά τους διωγμούς που υπέστησαν από τον βασιλιά Ηρώδη.

Περιλαμβάνει χριστιανικά αξιοθέατα, όπως το μοναστήρι της Αγίας Αικατερίνης στην χερσόνησο του Σινά, το οποίο κτίσθηκε κατόπιν διαταγής του αυτοκράτορα Ιουστινιανού, στην τοποθεσία της φλεγόμενης βάτου του Μωυσή, την Κρεμαστή Εκκλησία του παλιού Καΐρου, ένα από τα σημαντικότερα ορόσημα του Χριστιανισμού, το τζαμί Al-Achar, και την διαδρομή από το Al-Farma, στο Σινά, μέχρι το μοναστήρι του Al-Muharraq, στην νότια πλευρά του Νείλου.

Πιστεύεται ότι η ιερή οικογένεια έμεινε περίπου τέσσερα χρόνια στην Αίγυπτο. Ο σκοπός του έργου είναι η αναβίωση και η εξύψωση των θρησκευτικών ορόσημων, που αποτελούν την πνευματική κληρονομιά αυτής της πτυχής του Αιγυπτιακού πολιτισμού.

### Επιτευχθέντα αποτελέσματα

Το έργο δεν ήταν έτοιμο να ανοίξει τις πόρτες του στο κοινό, όταν γράφτηκαν αυτά. Ένα από αυτά που αποπερατώθηκαν ήταν και η εκκλησία El-Moalaka, στο παλιό κομμάτι του Καΐρου. Όλοι οι δρόμοι άνοιξαν και η εργασίες έγιναν υπό πολύ αυστηρούς περιβαλλοντολογικούς όρους.

Το έργο προβλεπόταν να έχει ολοκληρωθεί μέχρι τον Ιούνιο του 2000, την ημερομηνία που γιορτάζεται και η άφιξη της ιερής οικογένειας στην Αίγυπτο. Οι πρώτες ενδείξεις δείχνουν ότι το Οδοιπορικό της Ιερής Οικογένειας της Αιγύπτου θα έλκυε πολλούς τουρίστες από την Αίγυπτο αλλά και από το εξωτερικό.

### Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν

Κανένα συγκεκριμένο.

### **Γνώσεις που αποκομίστηκαν**

Η συναδελφικότητα μεταξύ κρατικών φορέων και λειτουργούντος τομέα είναι σημαντική για την δημιουργία καινούριων τουριστικών προϊόντων.

### **Πειστήρια / Δημοσιότητα**

Υπήρξε αρκετά μεγάλο ενδιαφέρον από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης για την καινούργια διαδρομή, και από τον αιγυπτιακό αλλά και από τον ξένο τύπο.

### **Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία**

Το ίδιο μοντέλο συνεργασίας αναμένεται να εφαρμοστεί και για την ανάπτυξη άλλων τουριστικών έργων στην Αίγυπτο. Η κυβέρνηση θα μεριμνήσει για την απαραίτητη υποδομή και υπηρεσίες, ενώ ο ιδιωτικός τομέας θα αναλάβει την ανέγερση ξενοδοχείων, πανσιόν κ.λ.π.

### **Μέτρηση αποτελεσμάτων**

Τα αποτελέσματα θα μετρηθούν υπό την έννοια της κάλυψης από τα Μ.Μ.Ε, και από τον αριθμό τουριστών που θα προσέλθουν.

### **Σχόλιο**

*Το έργο αυτό είναι ένα καινούριο μοντέλο συνεργασίας στο χώρο ανάπτυξης προϊόντων, παρόλο που αυτού του είδους η συνεργασία έχει ήδη εφαρμοστεί μεταξύ της Υπηρεσίας Τουρισμού της Αιγύπτου και των λειτουργούντων τομέων στον χώρο του μάρκετινγκ και της προώθησης. Ο λειτουργών τομέας εκπροσωπείται από την Αιγυπτιακή Ομοσπονδία Τουριστικών Επιμελητηρίων, η οποία περιλαμβάνει και το Επιμελητήριο Ταξιδιωτικών Γραφείων, το Επιμελητήριο Ξενοδοχειακών Εγκαταστάσεων και το Επιμελητήριο Τουριστικών Εγκαταστάσεων.*

## 70: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΓΙΑ ΞΕΝΑΓΟΥΣ

**Τοποθεσία:** Ιράκ

**Τομείς:** Εκπαίδευσης & Κατάρτισης

### Συνεργάτες

**Δημόσιος Τομέας:**

Συμβούλιο Τουρισμού  
Πανεπιστήμιο Al-Mustansiriya  
Τμήμα Αρχαιοτήτων & Πολιτιστικής Κληρονομιάς

**Ιδιωτικός Τομέας:**

Σύνδεσμος Ταξιδιωτικών & Τουριστικών Πράκτορων στο Ιράκ (ΑΤΤΑΙ)  
Ανεξάρτητοι Τουριστικοί Πράκτορες

### Πόροι

Τα μαθήματα παρέχονταν δωρεάν από τους γενικούς διευθυντές των ανεξάρτητων τουριστικών πρακτορείων – μελών του Συνδέσμου Ταξιδιωτικών & Τουριστικών Πρακτόρων του Ιράκ (ΑΤΤΑΙ).

### Περιγραφή έργου

Ο αυξανόμενος προβληματισμός σχετικά με τον περιορισμένο αριθμό ξεναγών στο Ιράκ οδήγησε στη συνεργασία ανάμεσα στο Συμβούλιο Τουρισμού και στον ΑΤΤΑΙ με σκοπό την ανάπτυξη και τη διεξαγωγή εκπαιδευτικών μαθημάτων για ξεναγούς.

### Επιτευχθέντα αποτελέσματα

Τα μαθήματα άρχισαν το 1994 και για περίοδο 6 ετών έως το 1999, πραγματοποιήθηκαν 36 μαθήματα συνολικά, με ένα μέσο όρο 20-25 συμμετεχόντων ανά μάθημα.

### Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν

Το κύριο πρόβλημα που προέκυψε ήταν ότι οι συμμετέχοντες δεν ανταποκρίνονταν στα υψηλά πρότυπα, όσον αφορά στη δεξιότητά τους στην ξένη γλώσσα.

### Γνώσεις που αποκομίστηκαν

Τα κανονικά μαθήματα για τους μελλοντικούς ξεναγούς είναι απολύτως απαραίτητα στο Ιράκ, αλλά αυτό θα περιελάμβανε, υποχρεωτικά, εκπαίδευση σε ξένη γλώσσα.

### Πειστήρια / Δημοσιότητα

Μερική κάλυψη από τα εμπορικά και καταναλωτικά μέσα ενημέρωσης, καθώς και μέσω των μελών του ΑΤΤΑΙ.

## Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία

Διαφαίνεται από την Ιρακινή βιομηχανία τουρισμού, ότι αυτή η ιδέα θα μπορούσε να επεκταθεί ώστε να περιλαμβάνει μαθήματα σε μια ευρεία γκάμα αντικειμένων μεγάλης σημασίας για την βιομηχανία του τουρισμού, π.χ. ειδική εκπαίδευση για ξεναγούς που πραγματοποιούν προγράμματα ξεναγήσεων πολιτιστικού, αρχαιολογικού και θρησκευτικού περιεχομένου.

## Μέτρηση αποτελεσμάτων

Το σημαντικότερο στα μαθήματα είναι η ανταπόκριση της επιτυχίας τους.

## Σχόλιο

*Παρά την υπάρχουσα πολιτική κατάσταση στο Ιράκ, η οποία είχε ιδιαίτερα αρνητικά αποτελέσματα στη ζήτηση του τουρισμού, η βιομηχανία τουρισμού αναγνωρίζει ότι μια συνεργασία ανάμεσα στον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα είναι ουσιαστικής σημασίας για την αναβίωση του τουρισμού στο μέλλον. Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση είναι εμφανώς ένα ουσιώδες κομμάτι που μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία, με σκοπό να δημιουργηθεί μια κατάλληλα εξειδικευμένη ομάδα εργασίας. Χωρίς τη συνεργασία Κυβέρνησης και τουριστικής βιομηχανίας, αυτό θα ήταν ανέφικτο.*

## 71: Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ TRANSTOUR

**Τοποθεσία:** Αραβική Δημοκρατία της Συρίας

**Τομείς:** Οικονομικών & Επενδύσεων  
Καινοτομίας Προϊόντος  
Εκπαίδευσης & Κατάρτισης  
Μάρκετινγκ & Διαφήμισης

### Συνεργάτες

**Δημόσιος Τομέας:**  
Υπουργείο Τουρισμού

**Ιδιωτικός Τομέας:**  
Nahas Enterprises  
Ανεξάρτητοι Σύριοι επενδυτές  
Τοπικά Ξενοδοχεία και τουριστικά πρακτορεία

### Πόροι

Το κεφάλαιο διαμοιράστηκε ως εξής:  
- 25% Υπουργείο Τουρισμού  
- 75% Ιδιωτικοί επενδυτές (κυρίως Σύριοι)

### Περιγραφή έργου

Η Transtour συστάθηκε ως η πρώτη εταιρεία κοινοπραξίας τομέων (joint sector) της Συρίας το 1978 και κατά τα τελευταία 22 χρόνια, συμβάλλει κύρια στην ανάπτυξη του τουρισμού στη χώρα, λειτουργώντας τόσο στον τομέα των μεταφορών, όσο και του τουρισμού. Διαθέτει ένα μεγάλο στόλο από πολυτελή οχήματα – αυτή τη στιγμή πάνω από 90 αυτοκίνητα, πρώτης κατηγορίας και 1.200 λιμουζίνες και επιβατικά οχήματα από διαφορετικές μάρκες και μεγέθη – ο οποίος έχει αναβαθμιστεί και επεκταθεί για ν' ανταποκριθεί στις απαιτήσεις. Πέραν των προγραμματισμένων διεθνών και αστικών υπηρεσιών της, η Transtour παρέχει και υπηρεσίες επιβατικών λιμουζινών από και προς το Διεθνές Αεροδρόμιο της Δαμασκού, καθώς και διεθνών ξενοδοχειακών αλυσίδων επιλεκτικά, στη Συρία.

Το τμήμα Ταξιδιών & Τουρισμού της εταιρείας πωλεί αεροπορικά εισιτήρια, αλλά παράλληλα διεξάγει και τουριστικά προγράμματα στο εσωτερικό και το εξωτερικό. Το 1987, παρέσχε τις πρώτες υπηρεσίες ενοικίασης αυτοκινήτων στη χώρα σε συνεργασία με την Eurorcar.

Η Transtour είναι επίσης ένας βασικός μέτοχος σε μεγάλο αριθμό Συριακών τουριστικών επιχειρήσεων. (touristic ventures)

### Επιτευχθέντα αποτελέσματα

Ανάμεσα στους βασικούς στόχους της εταιρείας:

- Είναι ένας ηγετικός παίκτης στην τουριστική βιομηχανία και στη βιομηχανία μέσω μεταφοράς της Συρίας.
- Το τμήμα ενοικίασης πολυτελών αυτοκινήτων διεξάγει τοπικές υπηρεσίες ανάμεσα σε Συριακές πόλεις καθώς και διεθνείς υπηρεσίες από / προς γείτονες χώρες.
- Είναι ο ηγέτης παροχέας υπηρεσιών στην ενοικίαση αυτοκινήτων, ταξί και λιμουζινών στη Συρία και στην ευρύτερη περιοχή.
- Ενεργοποιείται στις τουριστικές επενδύσεις και την ανάπτυξη, καθώς και στη διεύθυνση ξενοδοχειακών μονάδων.
- Το τμήμα της εταιρείας που ασχολείται με τα ταξίδια και τον τουρισμό έχει εξελιχθεί σε ένα από τα πέντε πρώτα τουριστικά πρακτορεία εσωτερικού τουρισμού στη Συρία, στην Ιορδανία και στο Λίβανο.
- Πάνω από 500 θέσεις εργασίας έχουν δημιουργηθεί ως αποτέλεσμα της ανάπτυξης της εταιρείας.

Η υποστήριξη της συμμετοχής της τουριστικής βιομηχανίας στο εμπόριο, αποδεικνύει ότι:

- Από τις αρχές της δεκαετίας του 1980 η Transtour συνέβαλε στη συνένωση των προωθητικών δραστηριοτήτων, όπως είναι η συμμετοχή σε διεθνείς εμπορικές εκδηλώσεις, μαζί με άλλους ιδιωτικούς και κοινοπραξιακούς φορείς καθώς και με το Υπουργείο Τουρισμού. Σήμερα, ο συντονισμός αυτών των δραστηριοτήτων είναι ευθύνη του Συριακού Συνδέσμου Ταξιδιωτικών και Τουριστικών Πρακτόρων (SATTA).

Οι φορολογικές διατάξεις δεν ισχύουν για τις εισαγωγές:

- Παρά τις μεγάλες προσπάθειες της Transtour, ψηφίστηκε νόμος το 1978 δίνοντας στις εταιρείες που ενεργοποιούνται στο χώρο των μεταφορών και του τουρισμού το δικαίωμα να εισάγουν κάθε είδους μεταφορικού ή άλλου σχετικού εξοπλισμού απαλλαγμένου από φόρους. Ωστόσο, ο νόμος δεν εφαρμόζοταν σε ιδιωτικές εταιρείες μέχρι το 1991.

### Ανάπτυξη της τουριστικής εκπαίδευσης και των επιμορφωτικών προγραμμάτων

- Η Transtour διεξάγει προγράμματα κατάρτισης για τους οδηγούς των πούλμαν και των αυτοκινήτων και για ξεναγούς σε συνεργασία με το Κέντρο Ξενοδοχείων και Τουρισμού (HTTC).  
- Το προσωπικό της παρακολουθεί τακτικές διαλέξεις στο HTTC και όλοι συμμετέχουν ενεργά σε σεμινάρια τοπικά καθώς και της ευρύτερης περιοχής σε θέματα τουρισμού.

### Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν

Κανένα συγκεκριμένο.

### Γνώσεις που αποκομίστηκαν

Ο δημόσιος τομέας έθεσε κανονισμούς και ποιοτικά πρότυπα στη συνεργασία, ενώ η συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα εξασφαλίζει ότι η εταιρεία παραμένει ανταγωνιστική στην αγορά.

### Πειστήρια / Δημοσιότητα

Κανένα συγκεκριμένο.

### Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία

Αυτό το είδος κοινοπραξιακής εταιρείας είναι σύνηθες σε χώρες που βρίσκονται στο αρχικό στάδιο ανάπτυξης του τουρισμού, όπου η παρέμβαση της Κυβέρνησης βοηθά να δοθεί το αναγκαίο λάκτισμα για την ανάπτυξη της τουριστικής βιομηχανίας. Υπάρχουν αρκετές χώρες στον αναπτυσσόμενο κόσμο που θα μπορούσαν να ωφεληθούν σημαντικά από αυτή την προσέγγιση.

### Μέτρηση αποτελεσμάτων

Ο τζίρος της Transtour αυξήθηκε περισσότερο από 20 φορές κατά τα τελευταία 20 χρόνια.

### Σχόλιο

Ένα άλλο παράδειγμα της συνεργασίας του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα στη Συρία είναι τη τοπική αλυσίδα ξενοδοχείων, Cham Hotels – μια από τις ελάχιστες σημαντικές, τοπικές ιδιωτικές αλυσίδες ξενοδοχείων στην περιοχή. Η κοινοπραξιακή αλυσίδα του δημοσίου – ιδιωτικού τομέα διαθέτει τέσσερα τεσσάρων και πέντε αστέρων ιδιοκτησίες στην πρωτεύουσα, τη Δαμασκό, και οκτώ ξενοδοχεία σε άλλες τοποθεσίες-κλειδιά της χώρας: Aleppo, Bosra, Deir Ezzor, Hama, Lattakia (δύο), Palmyra και Safita. Επιπλέον, διαθέτει αεροδρόμιο και διευκολύνσεις εξωτερικής επισίτισης, εξοχικά κέντρα και κέντρα υγείας. Ως δείγμα της επιθυμίας της να δώσει ώθηση στην οικονομία της χώρας, η Συριακή κυβέρνηση έχει αρχίσει να ενθαρρύνει ξένους επενδυτές του ιδιωτικού τομέα, προσφέροντας φορολογικές ελαφρύνσεις και άλλα κίνητρα, πέραν της ίδρυσης αρκετών ιδιωτικών μεταφορικών εταιρειών και Cham Hotels, έχει δε παίξει αποφασιστικό ρόλο στην ανάπτυξη ενός ξενοδοχείου και επιμορφωτικού κέντρου καθώς και αρκετών οικημάτων σουκς για την εκμάθηση των παραδοσιακών τεχνών.

## 72: BACKWATER TOURISM ΣΤΗΝ KERALA

**Τοποθεσία:** Kerala, Ινδία

**Τομείς:** Ανάπτυξης Κοινότητας  
Καινοτομίας Προϊόντος

### Συνεργάτες

**Δημόσιος Τομέας:**

Πανεπιστήμιο Grants Commission (UGC)

**Ιδιωτικός Τομέας:**

Τοπική βιομηχανία κατασκευής πλωτών σπιτιών  
Τουριστικοί πράκτορες εσωτερικού τουρισμού  
Δρ. S. V. Sudheer, Διευθυντής του Κολεγίου TKMM

### Πόροι

Το Πανεπιστήμιο Grants Commission (UGC) χρηματοδότησε το έργο εξ' ολοκλήρου – συνολικό κόστος 128.000 Ρουπίες (Rs. 46.00 ανά US\$ 1) – το οποίο θα έπρεπε να πραγματοποιηθεί σε δύο χρόνια.

### Περιγραφή έργου

Ο 92 χιλιομέτρων υδάτινος δρόμος ανάμεσα στην Kollam (Quilon) και στην Arlappuzha (Alleppey), ο οποίος ποικίλει σε βάθος από 20 έως 200 μέτρα, παρέχει ένα μοναδικό παράδειγμα της φυσικής ομορφιάς των backwaters της Kerala. Οι βάρκες που μεταφέρουν από 15 έως 200 επιβάτες διασχίζουν κατά μήκος αυτό τον υδάτινο δρόμο και ελκύουν όλο και περισσότερους τουρίστες. Ωστόσο, οι διευκολύνσεις για τους επιβάτες κατά τη διάρκεια του ταξιδιού είναι εντελώς ανεπαρκείς.

Το αντικείμενο του προγράμματος αυτού ήταν να βελτιώσει τις υπάρχουσες εγκαταστάσεις ή να δημιουργήσει νέες, έτσι ώστε οι τουρίστες να μπορούν να σταματούν το ταξίδι τους σε συγκεκριμένα σημεία της διαδρομής και να απολαμβάνουν τα τοπικά αξιοθέατα. Αυτό θα μπορούσε να αυξήσει τη εισροή των τουριστών, ενεργοποιώντας την αύξηση του τουρισμού στην περιοχή. Το συγκεκριμένο έργο αναμένεται να διαρκέσει δύο χρόνια.

### Επιτευχθέντα αποτελέσματα

**Αναμενόμενα:**

- Μια μεγάλη μερίδα ενδιαμέσων θα ωφεληθεί από τις βελτιωμένες διευκολύνσεις – ιδιοκτήτες τουριστικών πλοιαρίων, κατασκευαστές πλωτών σπιτιών, τοπικές βιομηχανίες και ξεναγοί
- Οι επιβάτες θα κάνουν πιο ενδιαφέροντα και ευχάριστα τα ταξίδια τους
- Οι επιβάτες θα περνούν πιθανότατα περισσότερες νύχτες στα μέρη που επισκέπτονται, λόγω των καινούριων εγκαταστάσεων
- Αυτό θα προωθήσει τα κοινωνικό – οικονομικά οφέλη
- Οι επιβάτες των βαρκών και των κρουαζιερόπλοιων αναμένεται να αυξηθούν κατά 40%, περιλαμβανομένης μιας σημαντικής μερίδας επισκεπτών που ξαναγυρίζουν στη χώρα.
- Η συνεργασία δημοσίου / ιδιωτών θα επεκταθεί και στις υπηρεσίες κρουαζιερόπλοιων / πλοιαρίων μεταφοράς, παρέχοντας περισσότερες διευκολύνσεις και αξιοθέατα εν πλω.

### Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν

Το έργο ξεκίνησε μόλις το Μάιο 2000, αλλά δεν έχουν υπάρξει προβλήματα μέχρι σήμερα. Αντιθέτως, όλοι οι ενδιάμεσοι εμφανίζονται πολύ ενθουσιασμένοι σχετικά με τα πιθανά κέρδη.

### Γνώσεις που αποκομίστηκαν

Η δημιουργία νέων προγραμμάτων και βιομηχανιών θεωρείται σημαντικό αποτέλεσμα.

### Πειστήρια / Δημοσιότητα

Καμία ακόμα.

### Ενδεχόμενο μεταβιβασιμότητας του έργου / Πρωτοβουλία

Αυτό το μοντέλο ανάπτυξης θα μπορούσε να αναπαραχθεί σε οποιαδήποτε από τις backwater περιοχές, στην Ινδία ή αλλού, όπου οι περιηγήσεις με πλοία μπορούν ν' αποτελέσουν τουριστικό αξιοθέατο (πρωτ.μεταφρ. πόλο έλξης τουριστών)

### Μέτρηση αποτελεσμάτων

Δείτε ανωτέρω

### Σχόλιο

Είναι πράγματι πολύ νωρίς να κρίνουμε την επιτυχία αυτού του προγράμματος, αλλά οι εκτιμήσεις είναι θετικές. Με σχετικά χαμηλό κόστος – με κεφάλαια, από ιδιωτικό φορέα, αλλά και με κάθε δυνατή προσπάθεια σε ανθρώπινο επίπεδο από την τοπική τουριστική βιομηχανία και έναν ευεργέτη με κίνητρα – το Έργο θα μπορούσε να οδηγήσει σε μια εξαιρετική ώθηση για τον εσωτερικό και τον διεθνή τουρισμό, δίνοντας τη δυνατότητα στους τουρίστες να απολαύσουν μια εμπειρία που πολλοί θα θεωρούσαν μοναδική. Υπάρχει η προσδοκία ότι αυτό θα ενθαρρύνει την ανάπτυξη νέων τουριστικών προϊόντων και ότι θα εμφανιστούν και άλλα κεφάλαια χρηματοδότησης από τις τοπικές αρχές.

## 73: ΟΧΥΡΟ BALTIT, ΜΟΥΣΕΙΑΚΟ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ

**Τοποθεσία:** Hunza Valley, Βόρειο Πακιστάν  
**Τομείς:** Ανάπτυξης Κοινότητας  
 Προστασίας Πολιτισμού & Κληρονομιάς  
 Προστασίας Περιβάλλοντος  
 Καινοτομίας Προϊόντος

### Συνεργάτες

#### Δημόσιος Τομέας:

Baltit Heritage Trust (BHT)  
 Κυβέρνηση του Πακιστάν και των Βορείων περιοχών  
 Αναπτυξιακό Πρόγραμμα των Ηνωμένων Εθνών (UNDP)

#### NGOs – Κυβερνητικοί – Ενδοκυβερνητικοί Οργανισμοί:

Αναπτυξιακό Πρόγραμμα των Ηνωμένων Εθνών (UNDP)  
 Γαλλική Πρεσβεία  
 Προξενείο της Ελβετίας για την Ανάπτυξη και τη Συνεργασία  
 Νορβηγικό Προξενείο Διμερούς Βοήθειας (NORAD)  
 Ίδρυμα Sumitoma

#### Ιδιωτικός Τομέας:

Aga Khan Trust for Culture  
 Βασιλική Γεωγραφική Κοινότητα  
 Πρόγραμμα Getty Grant

### Πόροι

- Το Aga Khan Trust for Culture ίδρυσε το Baltit Heritage Trust (BHT), έτσι ώστε η κυριότητα του οχυρού να περάσει στα χέρια του δημοσίου.
- Η Κυβέρνηση του Πακιστάν και των Βορείων περιοχών βοήθησε στο σχεδιασμό
- Η Βασιλική Γεωγραφική Κοινότητα παρέσχε στήριξη εν τω συνόλω στο Έργο
- Το UNDP παρέσχε χρηματοδοτική ενίσχυση για το προκαταρκτικό ερευνητικό στάδιο και το σχηματισμό του προγράμματος, το 1984
- Το Πρόγραμμα Getty Grant παρέσχε μια επιπλέον γενναιόδωρη χρηματοδότηση για τη συντήρηση του Fort μέσω του BHT, το 1991
- Το NORAD, η Γαλλική Πρεσβεία, το Ίδρυμα Sumitoma και το Ελβετικό Προξενείο για την Ανάπτυξη και τη Συνεργασία παρείχαν χρηματοδότηση σε διάφορα στάδια.

### Περιγραφή έργου

Το Baltit Fort βρίσκεται στην κορυφή ενός φυσικού αμφιθεατρικού χώρου. Μια από τις πιο πρώιμες φάσεις του Baltit χρονολογήθηκε με τη μέθοδο του άνθρακα και βρέθηκε ότι έχει ηλικία 700 ετών. Εάν η εύθραυστη δομή του είχε αφαιρεθεί να καταρρεύσει, η Hunza Valley θα είχε χάσει το πιο διάσημο ορόσημό της και συνάμα το σημαντικότερο τμήμα της πολιτιστικής της ταυτότητας.

Το Aga Khan Trust for Culture προσέλαβε μια ομάδα, το 1995, για να αναπτύξει τις προτάσεις που είχαν σκοπό τη διάσωση του Baltit Fort από περαιτέρω διάβρωση και την παροχή πλήρους αποκατάστασης του συγκροτήματος.

Το Aga Khan Trust έθεσε δε μια προϋπόθεση, η οποία ήταν ότι θα έπρεπε να συνεργαστεί στενά με τους ανθρώπους της Karimabad για το εάν οι προτάσεις των συμβούλων θα γίνονταν αποδεκτές. Θα έπρεπε να λάβουν υπόψη την μέγιστη σημασία της πολιτιστικής κληρονομιάς και ταυτόχρονα να συνειδητοποιήσουν ότι το μοντέλο αποκατάστασης δεν θα τους απέδιδε μόνο το αίσθημα της τιμής για τον πολιτισμό τους, αλλά θα τους παρείχε επίσης και οικονομικά οφέλη για ένα καλύτερο μέλλον.

Το Σχέδιο Ανάπτυξης Κεντρικής Ιδέας (Conceptual Development Plan) δημιουργήθηκε το 1994 και είναι το αποτέλεσμα μιας συνεργασίας τριών ολόκληρων χρόνων ανάμεσα στους αντιπροσώπους της τοπικής κοινωνίας της Karimabad και του Karimabad Planning Support Service (KPSS), διευθυνόμενη από την Aga Khan Culture Services, που παρακολούθησαν και οι Karimabad Town Management Society (KTMS), Karakoram Handicraft Development Centre (KHDC), Town Management Society (TMS) και Hunza Environmental Committee (HEC).

Ο σχεδιασμός και η συντήρηση του οχυρού άρχισε το 1990 και ολοκληρώθηκε σταδιακά. Τα κατασκευαστικά μειονεκτήματα ήταν αυτά που επιδιορθώθηκαν πρώτα και στην πορεία αποκαλύφθηκαν μερικά κρυμμένα προβλήματα της δομής των θεμελίων. Σε όλα τα στάδια των εργασιών αποκατάστασης, το κύριο αντικείμενο ήταν να διατηρηθεί ο ιστορικός χαρακτήρας και η αρχική εξωτερική εμφάνιση του οχυρού.

Η τελετή των εγκαινίων αποκατάστασης του οχυρού πραγματοποιήθηκε στις 29 Σεπτεμβρίου 1996 και αμέσως μετά αυτό παραδόθηκε στο Baltit Heritage Trust. Το Trust ανέλαβε την ευθύνη διαχείρισης του οχυρού.

## Επιτευχθέντα αποτελέσματα

- Πρωθούονται μικρές επιχειρήσεις που είναι συμβατές με το πολιτιστικό και περιβαλλοντολογικό ιδεώδες.
- Παραδοσιακές τέχνες και χειροτεχνία- Το πρόγραμμα Karakoram Handicraft Development, το οποίο βρίσκεται στον τρίτο χρόνο λειτουργίας του, απέδωσε πρόσθετο εισόδημα σε 1.500 γυναίκες και άμεση απασχόληση σε 78 γυναίκες, ενώ το Rehabilitation Centre παρέχει εργασιοθεραπεία σε 53 ανάπηρους άνδρες.
  - Λατομεία- Το λατομείο στη Hunza παρέχει εργασία σε 20 άτομα και εισόδημα για την Town Management Society (TMS).
  - Διαχείριση απορριμμάτων- Ένα αποτελεσματικό, αυτοχρηματοδοτούμενο σύστημα που το διαχειρίζεται η κοινότητα για την καθημερινή αποκομιδή και την ασφαλή απόθεση των απορριμμάτων έχει ξεκινήσει.
  - Εργαστήριο Ξυλογλυπτικής- Εξασφαλίστηκε η επιβίωση της τέχνης της Ξυλογλυπτικής με την εκπαίδευση νέων Ξυλόγλυπτων από δασκάλους-εκπαιδευτές και αυτό οδήγησε στη δημιουργία μικρών Ξυλογλυπτικών επιχειρήσεων.
  - Η αυστηρή εφαρμογή των υψηλών στάνταρ της εργασίας συντήρησης καθ' όλες τις φάσεις αποκατάστασης, αποτέλεσε μοντέλο υπεροχής για ολόκληρη τη χώρα.
  - Η εκπαίδευση του ντόπιου προσωπικού σύμφωνα με τις αρχές και τις μεθόδους συντήρησης, βοηθά στη δημιουργία άρτια καταρτισμένων επαγγελματιών, ικανών να αναλάβουν τη μελλοντική συντήρηση.
  - Προστασία της πολιτιστικής και σκηνικής περιουσίας- Βοήθεια και κατευθυντήριες γραμμές δόθηκαν από όλους τους τοπικούς φορείς, ώστε να διατηρηθεί ο παραδοσιακός χαρακτήρας του περιβάλλοντος χώρου.
  - Δρόμοι και κίνηση- Η αναδιάρθρωση του οδικού δικτύου γύρω από το Fort ολοκληρώθηκε το 1996.
  - Η αποκατάσταση και η νέου χρήση του Ballit Fort έφερε ειρήνη και ενότητα ανάμεσα στους ανθρώπους, κάτι το οποίο ενδυνάμωσε την ανάπτυξη του τουρισμού για το σύνολο των βορείων περιοχών του Πακιστάν.
  - Το πρόγραμμα διαχειρίστηκε η κοινότητα και χαρακτηρίζεται ως αποτελεσματικό.

## Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν

- Κατασκευαστικά προβλήματα- Παρόλο που χρησιμοποιούν σύγχρονα υλικά για να σταθεροποιήσουν τη κατασκευή, η αρχική κατασκευή δεν αλλοιώθηκε. Αυτό κατέστησε τις εργασίες αποκατάστασης δυσκολότερες.
- Παλαιά κτήρια, φάρμες και περιβόλια που βρίσκονται στην περιοχή αφέθηκαν να ρημάξουν προς χάριν νέων κατασκευών που θα ξέφευγαν από τη διατήρηση του πολιτιστικού περιβάλλοντος. Αυτό το πρόβλημα ξεπεράστηκε χάρη σε ένα πιλοτικό πρόγραμμα, το οποίο βοήθησε να επισκευαστούν τα παλαιά κτήρια, με τη χρήση ντόπιων εργατών και εργαλείων. Αυτό βέβαια ενθάρρυνε την τοπική κοινωνία να προχωρήσει σε περαιτέρω συντηρήσεις όπου αυτό ήταν δυνατόν.

## Πειστήρια / Δημοσιότητα

- Το έργο κέρδισε το πρώτο βραβείο, το Global Award, στο Διαγωνισμό 2000 British Airways Tourism for Tomorrow.
- Το Έργο Karimabad και Ballit γνωστοποιήθηκε ευρέως στην περιοχή της Asia Pacific, όπου το Grand Gold Award παρουσιάστηκε κατά τη διάρκεια του Συνεδρίου Pacific Asia Travel Association (PATA), το 1997.

## Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία

- Ακολούθως με την επιτυχία αυτού του προγράμματος για την Hunza Valley, έδειξαν ενδιαφέρον και άλλες περιοχές του Πακιστάν για την αποκατάσταση μνημείων πολιτιστικής κληρονομιάς.

## Μέτρηση αποτελεσμάτων

- Ο αριθμός των καταστημάτων που πωλούν χειροτεχνήματα, περιηγητικό εξοπλισμό, τρόφιμα κ.λπ. αυξήθηκαν από 19 σε 27 λόγω του αυξανόμενου αριθμού επισκεπτών. Τα καταστήματα αυτά πωλούν επίσης καρτ-ποστάλ, τοπικά εργοχειρά, χαλιά, πετράδια που εξορύχτηκαν στην περιοχή κ.λπ. Δημιουργήθηκε δε μια οργανωμένη Επιτροπή Αγοράς (Bazaar Committee) ως συστημένο όργανο.
- Το 1999 το αναπαλαιωμένο Ballit Fort απέφερε καθαρά κέρδη της τάξεως περίπου των US \$ 40.000 (πωλήσεις εισιτηρίων σε επισκέπτες) και έμμεσα κέρδη περίπου US \$ 160.000, τα οποία ωφέλησαν τη κεντρική Hunza.
- Τα λατομεία δημιούργησαν θέσεις εργασίας για 20 άτομα και έδωσαν εισόδημα στην Town Management Society.
- Ο αριθμός των μικρών οικογενειακών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων αυξήθηκε στα 74 στην Hunza, κάτι το οποίο έγινε για τους Hunakurts.

## Σχόλιο

Η επιτυχία αυτού του προγράμματος είναι αδιαμφισβήτητη και αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση για άλλες μικρές κοινότητες. Δίνοντας κίνητρα στους ντόπιους να νοιώθουν περηφάνια για την πολιτιστική τους κληρονομιά, την παραδοσιακή τους μουσική και χορό καθώς και για τις χειροτεχνίες τους, όπως επίσης και για τις φυσικές πηγές και γεωργία της περιοχής, οι ντόπιοι έγιναν ενεργοί μέτοχοι αυτού του προγράμματος και δεινοί υπερασπιστές της ανάπτυξης της εκμετάλλευσης της γης και των περιβαλλοντικών προγραμμάτων. Αυτό διέκοψε την μετανάστευση των νέων ανθρώπων- οι παλιές εγκαταστάσεις που είχαν εγκαταλειφθεί τώρα κατοικούνται ξανά και οι νέοι εργάζονται στον τουρισμό, παρέχοντας διευκολύνσεις μετακίνησης και δρώντας ως ξεναγοί για τους αυτόχθονες και τους ξένους επισκέπτες.

Η μεγάλη γκάμα ειδικών που απασχολούνται σ' αυτό το πρόγραμμα έχει σκοπό να δράσει ως έναυσμα και να παράσχει δυνατότητες εκπαίδευσης σε ευρεία γκάμα θεμάτων, από τη γεωλογία έως την αρχαιολογία, απ' την αρχιτεκτονική ως τη μηχανολογική κατασκευή και από τη μουσειολογία στην δημόσια και κοινοτική διαχείριση. Το κλειδί είναι να κάνουν τον ντόπιο πληθυσμό να ασχοληθεί με το σχεδιασμό καινούριων αναπτυξιακών προγραμμάτων τα οποία μπορούν να ολοκληρωθούν και να συντηρηθούν από τις ίδιες της αστικές κοινότητες.

## 74: ΚΑΜΠΑΝΙΑ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΣ 2000 ΜΑΛΔΙΒΕΣ

**Τοποθεσία:** Μαλδίβες

**Τομέας:** Μάρκετινγκ & Διαφήμισης

### Συνεργάτες

**Δημόσιος Τομέας:**

Υπουργείο Τουρισμού  
Συμβούλιο Προώθησης του Τουρισμού των Μαλδίβων

**Ιδιωτικός Τομέας:**

Καταλύματα  
Εσωτερικοί πράκτορες των καταλυμάτων  
Σχολές Κατάδυσης

### Πόροι

Οικονομικές πηγές και ανθρώπινο δυναμικό- 80% του προγράμματος χρηματοδοτήθηκε από την κυβέρνηση, για το μεν υπόλοιπο 20% να έχουν συμβάλει τα διάφορα καταλύματα, ταξιδιωτικά γραφεία, εσωτερικοί πράκτορες των καταλυμάτων και σχολές κατάδυσης.

### Περιγραφή έργου

Οι Μαλδίβες είχαν από παλιά τη φήμη ενός από τους καλύτερους προορισμούς για καταδύσεις στον κόσμο. Ωστόσο, αυτή η φήμη κατά κάποιο τρόπο αμαυρώθηκε μετά την καταστροφή με αποχρωματισμό των κοραλλιογενών υφάλων του 1998. Η πρόκληση για το Συμβούλιο Προώθησης του Τουρισμού των Μαλδίβων (MTPB) ήταν να αντιμετωπίσουν την αρνητική δημοσιότητα, να διορθώσουν το ίματζ της χώρας και να πείσουν τον κόσμο ότι τα νησιά είναι μοναδικά τόσο επάνω, όσο και κάτω απ' τη θάλασσα.

Το MTPB θέλησε επίσης να αποκαταστήσει τις Μαλδίβες ως τον καλύτερο προορισμό για καταδύσεις στον κόσμο.

Το πρόγραμμα δημιουργήθηκε και έπειτα συμπληρώθηκε από το MTPB με τη βοήθεια του ιδιωτικού τομέα. Η διάρκεια του προγράμματος είναι 24 μήνες και σ' αυτό το στάδιο βρίσκεται σε εξέλιξη.

Οι δραστηριότητες / προγράμματα που περιλαμβάνουν έντυπο υλικό και τηλεοπτικές διαφημιστικές εκστρατείες, συμμετοχή σε εμπορικές και καταναλωτικές εκδηλώσεις, ταξίδια γνωριμίας και άλλες ειδικές εκδηλώσεις.

Ένα παράδειγμα είναι το Φεστιβάλ Θαλάσσιας Ζωής των Μαλδίβων 2000, ένας διαγωνισμός υποβρύχιας φωτογραφίας και βιντεοσκόπησης που στοχεύει στην απεικόνιση της ζωής και των χρωμάτων των υφάλων που βρίσκονται στις Μαλδίβες- για να δείξουν πόσο ζωντανοί είναι αυτοί.

### Επιτευχθέντα αποτελέσματα

Τα αποτελέσματα του προγράμματος είναι εντυπωσιακά μέχρι στιγμής. Η αρνητική δημοσιότητα για τις Μαλδίβες που ακολούθησε μετά τον αποχρωματισμό των κοραλλιών έχει μειωθεί εντυπωσιακά και οι παραδοσιακές αγορές όπως της Γερμανίας δείχνουν ξανά πεπεισμένες για το ότι οι Μαλδίβες είναι εξίσου καλές όπως παλιά, όσον αφορά στις καταδύσεις. Αυτό δεν οφείλεται μόνο στα διάσημα κοράλλια, αλλά και στο μεγάλο αριθμό των διαφορετικών ειδών ψαριών που ζουν σ' αυτά τα νερά και που δεν έχουν επηρεαστεί από τον αποχρωματισμό των κοραλλιών. Είναι επίσης γνωστό ότι τα κοράλλια ανακάμπτουν πολύ αργά από τον αποχρωματισμό.

### Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν

Κανένα συγκεκριμένο

## Γνώσεις που αποκομίστηκαν

Είναι σημαντικό να δρούμε άμεσα για να εξουδετερώσουμε την αρνητική δημοσιότητα και να έχουμε ακριβές σχέδιο διαχείρισης κρίσης, το οποίο να υποστηρίζεται ιδανικά απ' όλους τους ενδιαμέσους της βιομηχανίας, του τουρισμού και των ταξιδιών, ανεξάρτητα αν ανήκουν στο δημόσιο ή ιδιωτικό τομέα.

## Πειστήρια / Δημοσιότητα

Η Καμπάνια Προορισμός 2000 Μαλδίβες κέρδισε το Βραβείο Αριστου Μάρκετινγκ (Marketing Excellence Award) από τον Οργανισμό Τουρισμού του Ινδικού Ωκεανού (ΙΟΤΟ).

Υπήρξε επίσης σημαντική δημοσιοποίηση γύρω από την εκστρατεία και αυτό με τη σειρά που δημιούργησε τις προϋποθέσεις για καλή κάλυψη από τον Τύπο σε περιοδικά – κλειδιά στις μεγάλες αγορές.

## Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία

Βασισμένη στα θετικά αποτελέσματα της Καμπάνια Προορισμός 2000 Μαλδίβες, προτάθηκε, τέτοιου είδους κίνητρα να επεκταθούν και σε άλλους οικονομικούς τομείς, περιλαμβανομένης και της αλιείας.

## Μέτρηση αποτελεσμάτων

Είναι δύσκολο να υπάρξουν στατιστικοί δείκτες που να αξιολογούν την επιτυχία της Καμπάνια Προορισμός 2000 Μαλδίβες. Ωστόσο, ο αριθμός άφιξης των τουριστών ανήλθε στον αριθμό ρεκόρ των 429.666 στο 1999- μια αύξηση του 8,6% από τον προηγούμενο χρόνο.

## Σχόλιο

Η μελέτη αυτής της περίπτωσης παρέχει ένα ενδιαφέρον παράδειγμα διαχείρισης κρίσης. Μια άλλη περιοχή του κόσμου που θα χρειαζόταν να αναλάβει τη διαχείριση μιας κρίσης σε διάφορες περιπτώσεις – για διαφορετικούς όμως λόγους – είναι η Καραϊβική. Υπάρχουν πολλά καλά παραδείγματα αποτελεσματικής συνεργασίας του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα – συνήθως το αποτέλεσμα του να εμπλέκονται πολλοί στη βιομηχανία του τουρισμού προσπαθώντας να χειριστούν μια αναπάντεχη καταστροφή όπως έναν τυφώνα, που μπορεί να προκαλέσει ανεπανόρθωτες καταστροφές στα νησιά, καθώς και να αποτρέψει κάθε πιθανό επισκέπτη.

Για παράδειγμα, ο τυφώνας Hugo που χτύπησε το νησί Puerto Rico το 1989. Διευθυνόμενη από τον Caribbean Hotel Association (ιδιωτικός τομέας), και τον Οργανισμό Τουρισμού της Καραϊβικής, από την άλλη, συγκεντρώθηκε το ποσό των US \$ 20.000 για τη δημιουργία ενός εγχειριδίου σχετικά με τους τυφώνες. Το κόστος εκτύπωσης και δημοσίευσης καλύφθηκε με τη χορηγία της American Express. Το ίδιο το εγχειρίδιο ασχολούνταν με τις προετοιμασίες των ξενοδοχείων για την ασφάλεια των πελατών τους καθώς και για τα ίδια τα κτίσματα. Ωστόσο, υπήρξαν και δυο προσθήκες που κάλυπταν τις δημόσιες σχέσεις και τα ασφαλιστικά θέματα μετά τυφώνος.

## 75: ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΡΩΝ

**Τοποθεσία:** Σρι Λάνκα

**Τομείς:** Ανάπτυξης Κοινότητας  
Προστασίας Περιβάλλοντος  
Καινοτομίας Προϊόντος

### Συνεργάτες

**Δημόσιος Τομέας:**

Τμήμα Αλιείας  
Τμήμα Διατήρησης Άγριας Ζωής  
Κεντρική Αρχή Περιβάλλοντος  
Τοπικά κυβερνητικά σώματα  
Συμβούλιο Χειροτεχνίας της Σρι Λάνκα

**ΜΚΟ:**

Janodaya Sajeeva Kendraya  
World Conservation Union

**Ιδιωτικός Τομέας:**

Heyles Export Ltd.  
Spado International Ltd.  
Τοπικά τουριστικά καταστήματα

### Πόροι

Το πρόγραμμα που εγκαινιάστηκε από τον Πρόεδρο της Σρι Λάνκα, υποστηρίζεται από την Ολλανδική Κυβέρνηση με προϋπολογισμό περίπου 30 εκατομμύρια Ρουπίες το χρόνο (Rs 79,52 ανά US \$ 1) για μια περίοδο πέντε ετών, δηλ. μέχρι το 2002. Η περιοχή που καλύπτεται είναι περίπου 70 τετραγωνικά μέτρα και ο αποδέκτης πληθυσμός των πόρων περίπου 25.000. Η δραστηριότητα περιβαλλοντικής διαχείρισης στηρίζεται από ένα οικοτουριστικό κέντρο που δημιουργήθηκε σε μια βάση οικονομικής ανάκαμψης.

Η ομάδα του προγράμματος περιλαμβάνει οικολόγους, ειδικούς της αναπτυξιακής κοινότητας, επιβλέποντες, Ξεναγούς φύσης, διευθυντές και προσωπικό εργοταξίου, που υποστηρίζονται από προσωπικό διαχείρισης της προστατευόμενης περιοχής και από χρήστες των πόρων.

### Περιγραφή έργου

Το κύριο αντικείμενο αυτού του προγράμματος της Κεντρικής Αρχής Περιβάλλοντος είναι η ανάπτυξη, η διαχείριση και η ευρεία χρήση των φυσικών wetland πόρων – που βασίζονται σ' ένα ενιαίο πλάνο καταμερισμού της γης. Το πρόγραμμα έως σήμερα περιελάμβανε προετοιμασία του εδάφους για βιομηχανική ανάπτυξη, την ίδρυση ενός κέντρου οικοτουρισμού με διευκολύνσεις διερμηνείας και αναψυχής – το Muthurajawela Visitor Centre – και την ανάπτυξη της κοινότητας.

Ο μακροπρόθεσμος στόχος είναι ότι η δυναμική ενασχόληση της τοπικής κοινότητας και το εμπορικό κέντρο επισκεπτών θα προάγουν την οικονομική περιβαλλοντική και κοινωνικο-πολιτιστική κατάσταση.

- Η προετοιμασία του εδάφους στη ζώνη οικονομικής ανάπτυξης έχει ολοκληρωθεί, ενώ η ανάπτυξη της γης, καθώς και η ίδρυση των βιομηχανιών βρίσκονται σε εξέλιξη.
- Η ζώνη συντήρησης του σχεδίου χρήσης της ενοποιημένης γης έχει δηλωθεί ως «προστατευόμενη περιοχή».
- Ένα δίκτυο διαχείρισης για τη συμμετοχή στις προστατευόμενες περιοχές έχει ήδη δημιουργηθεί.
- Έχουν δημιουργηθεί θέσεις εργασίας – συνυπολογιζόμενου του επιπλέον εισοδήματος – για 500 νοικοκυριά.
- Το κέντρο επισκεπτών wetland οικοτουρισμού σήμερα λειτουργεί πλήρως, προσελκύοντας περίπου 20.000 επισκέπτες το χρόνο, συμπεριλαμβανομένων μαθητών, ντόπιων και ξένων επισκεπτών. Αυτού του είδους οι εγκαταστάσεις – οι πρώτες στο είδος τους στη Σρι Λάνκα – εμπλούτισε την εμπειρία των επισκεπτών και ενδυνάμωσε το ενδιαφέρον και το σχεδιασμό για άλλα παρόμοια κέντρα σε άλλες περιοχές.

## Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν

Υπήρξαν αρκετά σχετικά μικρής σημασίας - προβλήματα, λόγω πολιτικών περιορισμών, και γραφειοκρατικών καθυστερήσεων. Επιπλέον, παρουσιάστηκαν και αντίξοες περιβαλλοντικές συνθήκες έξω από την προστατευμένη περιοχή καθώς και υπερ-εκμετάλλευση των φυσικών πόρων. Αυτά οδήγησαν σε φτώχεια, στην απουσία εναλλακτικών πηγών εισοδήματος, στην ελλιπή επιβολή νόμου και στη μη διαθεσιμότητα χρηματοδοτήσεων για την οικολογική αποκατάσταση.

## Γνώσεις που αποκομίστηκαν

Λόγω του ότι το Muthurajawela Visitor Centre έγινε πόλος έλξης πολιτικών, κοινού, σχολείων και τουριστών ενώ ταυτόχρονα επεδείκνυε την οικονομική του ευμάρεια, αυτό αποδείχτηκε ότι ήταν ένας καλός τρόπος για την ενθάρρυνση του σχεδιασμού και της ολοκλήρωσης της χρήσης ενιαίας γης, την ανάπτυξη της κοινότητας και της διαχείρισης των φυσικών πόρων.

## Πειστήρια / Δημοσιότητα

Ευρεία κάλυψη από τα μέσα ενημέρωσης.

## Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία

Υπάρχουν μεγάλες δυνατότητες για παρόμοια προγράμματα σε άλλες περιοχές της Σρι Λάνκα και σε άλλες χώρες. Οι τοποθεσίες θα πρέπει να επιλεγούν προσεκτικά και να είναι κατάλληλες για δραστηριότητες αναψυχής, εκπαίδευσης και για φυσικές δραστηριότητες. Μια αναπτυσσόμενη τράπεζα στη Σρι Λάνκα εξέφρασε ενδιαφέρον να χρηματοδοτήσει άλλα προγράμματα αυτού του τύπου.

## Μέτρηση αποτελεσμάτων

Η συνολική επένδυση αυτού του προγράμματος μέχρι σήμερα ανέρχεται σε περίπου Rs. 7,7 εκατομμύρια, ενώ τα συνολικά κέρδη ξεπέρασαν τα Rs. 9,7 εκατομμύρια. Οι δραστηριότητες παρακολουθούνται κυρίως από το προσωπικό του εργοταξίου και από μια ενημερωμένη βάση δεδομένων.

## Σχόλιο

*Παρά την καθοδήγηση της Κυβέρνησης, και φυσικά θα ήταν αδύνατο χωρίς την ισχυρή υποστήριξη και συμμετοχή του NGO και άλλων φορέων βοήθειας, αυτό το πρόγραμμα είναι ιδιαίτερα σημαντικό καθώς δημιούργησε μια συνεργασία ανάμεσα στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα σε ευρεία κλίμακα. Αυτό οφείλεται αναμφισβήτητα στην επιτυχία του προγράμματος και στο γεγονός ότι επέφερε τεράστια κοινωνικά και οικονομικά οφέλη στην τοπική κοινότητα, καθώς και στο ότι επέτυχε τους αρχικούς του στόχους, π.χ. να διαχειριστεί σωστά τους τοπικού wetland πόρους.*

## 76: ΠΡΩΘΗΣΗ ΤΗΣ SRI LANKA: ΕΘΝΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΣΡΙ ΛΑΝΚΑ

**Τοποθεσία:** Σρι Λάνκα

**Τομείς:** Χρηματοδότησης & Επενδύσεων  
Μάρκετινγκ & Διαφήμισης

### Συνεργάτες

#### Δημόσιος Τομέας:

Υπουργείο Τουρισμού και Πολιτικής Αεροπορίας  
Τουριστικό Συμβούλιο Κεϋλάνης  
Υπουργείο Οικονομικών  
Air Lanka

#### Ιδιωτικός Τομέας:

Σύνδεσμοι που εκπροσωπούν Ξενοδοχεία  
Πράκτορες εσωτερικού τουρισμού  
Τουριστικού πράκτορες  
Σημαντικοί εκπρόσωποι του ιδιωτικού τομέα

### Πόροι

Η αρχική χρηματοδότηση δόθηκε από συνδέσμους του ιδιωτικού τομέα, ενώ μέλη της επιτροπής που είναι υπεύθυνα για την ανάπτυξη της ιδέας παρείχαν εθελοντικά το χρόνο και τις δυνάμεις τους.

### Περιγραφή έργου

Η Sri Lanka Promotion είναι μια εταιρεία που ιδρύθηκε με εγγύηση. Ο κύριος σκοπός της είναι η εύρεση κεφαλαίων από τον ιδιωτικό τομέα της τουριστικής βιομηχανία της χώρας για να διεκπεραιώσει τις αυξανόμενες ανάγκες στο διεθνές μάρκετινγκ και προώθηση. Προς το παρόν, τα κεφάλαια διατίθενται από δωρεές της κυβέρνησης μέσω του Εθνικού Οργανισμού Τουρισμού (ΝΤΟ), του Συμβουλίου Τουρισμού της Κεϋλάνης. Όχι μόνο τα κεφάλαια αυτά είναι ανεπαρκή, αλλά και οι κυβερνητικοί κανονισμοί δυσκολεύουν τη χρήση αυτών των κεφαλαίων με έναν πιο ευέλικτο και αποτελεσματικό τρόπο.

Καθώς μια καινούρια νομοθετική ρύθμιση θα έπαιρνε πολύ χρόνο να ψηφιστεί, ο ιδιωτικός τομέας συμφώνησε να συνεργαστεί με τον ΝΤΟ και το Υπουργείο ώστε να συσταθεί και λειτουργήσει αυτό το νέο σώμα. Θα αναλάβει το μάρκετινγκ και τις διαδικασίες προώθησης του ΝΤΟ.

Τα κεφάλαια θα ευρεθούν από τη τουριστική βιομηχανία υπό φορολογίας. Η συμμετοχή ως μέλους του καινούριου οργανισμού δεν είναι υποχρεωτική. Ωστόσο, όποιος ανανεώνει την άδεια λειτουργίας ξενοδοχείου, τουριστικού γραφείου, τουριστικού καταστήματος, κ.λ.π., θα πρέπει να πληρώνει κάποιο ποσό στον οργανισμό για να αποκτήσει τη νέα άδεια. Μ' αυτό τον τρόπο, θα δημιουργηθούν αυτόματα κεφάλαια.

Η Sri Lanka Promotion θα διοικείται από δεκαμελές συμβούλιο, με την πλειοψηφία προερχόμενη από τον ιδιωτικό τομέα, υπό την προεδρεία ενός διευθύνοντα συμβούλου.

### Επιτευχθέντα αποτελέσματα

Το πρόγραμμα βρίσκεται ακόμα σε φάση διαμόρφωσης και γι' αυτό το λόγο τα αποτελέσματα δεν μπορούν να καταμετρηθούν, ωστόσο, η ανταπόκριση της καινούριας δημόσιας εταιρείας είναι πολύ θετική έως τώρα.

## Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν

- Δεν ήταν δυνατόν να δημιουργηθεί νομοθετικό πλαίσιο με τις τοπικές δυνάμεις, που θα ήταν και η καλύτερη λύση. Αλλά αυτό το θέμα επιλύθηκε με τη δημιουργία μιας εταιρείας υπό εγγύηση.
- Τα μέλη δεν γίνεται να υποχρεωθούν να εγγραφούν απευθείας και να πληρώσουν συνδρομή, αλλά αυτό το πρόβλημα ξεπεράστηκε αφού η παροχή των αδειών εξαρτάται από την ολομέλεια, καθώς και το μέλος θα ωφεληθεί από τις διαδικασίες προώθησης.
- Τα προβλήματα προσωπικού επιλύθηκαν με τη συμφωνία του ΝΤΟ να απελευθερώσει τους προϊσταμένους από τους οργανισμούς τους, το Συμβούλιο Τουρισμού της Κεϋλάνης.

## Γνώσεις που αποκομίστηκαν

Το πιο δύσκολο σημείο είναι να πείσουν τον ιδιωτικό τομέα να μιλήσει ομόφωνα, αφού η τουριστική βιομηχανία είναι αποκλεισμένη και όλοι οι ενδιαφερόμενοι είναι φυσικοί ανταγωνιστές. Φυσικά, εάν επιτευχθεί αυτό, τα υπόλοιπα είναι εύκολα.

## Πειστήρια / Δημοσιότητα

Η θετική ανταπόκριση από την τουριστική βιομηχανία και την κυβέρνηση είναι παρόμοιες.

## Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία

Ένας αυξανόμενος αριθμός χωρών σήμερα έχει δημιουργήσει με επιτυχία συνεργασίες μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα για τη διαχείριση και την προώθηση του τουρισμού. Αυτή η «μόδα» αναμένεται να εξαπλωθεί στο μέλλον στις αναπτυσσόμενες χώρες του κόσμου.

## Μέτρηση αποτελεσμάτων

Είναι πολύ νωρίς για να εκτιμήσουμε την επιτυχία του εγχειρήματος.

## Σχόλιο

*Τόσο το Υπουργείο Τουρισμού, όσο και το Συμβούλιο Τουρισμού της Κεϋλάνης κατανάλωσαν πολλούς μήνες – ίσως και χρόνια – ζυγίζοντας τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των διαφορετικών τρόπων δημιουργίας σώματος συνεργασίας του δημοσίου με τον ιδιωτικό τομέα, που να είναι υπεύθυνο για την προώθηση του εθνικού τουρισμού. Για πολύ καιρό θεωρούσαν επικρατέστερο το σύστημα της Σιγκαπούρης – π.χ. εξοικονόμηση κεφαλαίων μέσω επιβολής φόρων επί των γενικών πωλήσεων των ξενοδοχείων. Ωστόσο, επέλεξαν να βρουν χρήματα μέσω των συνδρομών των μελών του νέου σώματος αντί της επιβολής φόρων στη τουριστική βιομηχανία. Είναι επίσης ένας τρόπος, ο οποίος είναι πιθανόν να κερδίσει την υποστήριξη της τουριστικής βιομηχανίας μακροπρόθεσμα – ακόμα και εάν μερικοί αρνούνται να γίνουν μέλη προς το παρόν*

## 77: VISIT NEPAL YEAR 1998

**Τοποθεσία:** Νεπάλ

**Τομείς:** Εκπαίδευσης & Κατάρτισης  
Μάρκετινγκ & Διαφήμισης

### Συνεργάτες

**Δημόσιος Τομέας:**

Υπουργείο Τουρισμού και Πολιτικής Αεροπορίας  
Τμήμα Τουρισμού  
Διεθνές Αεροδρόμιο Tribhuvan, στο Κατμαντού  
Τελωνειακές και Μετανάστευσης Αρχές  
Royal Nepal Airlines Corporation

**Δημόσιο – Ιδιωτικός Τομέας:**

Γραμματεία Visit Nepal

**Ιδιωτικός Τομέας:**

Οργανισμοί της βιομηχανίας του Τουρισμού  
Κολέγιο του Νεπάλ για τη Διοίκηση Ταξιδιών και Τουρισμού

### Πόροι

Διάφοροι συνεργάτες συνέβαλαν με ποσόν που υπολογίζεται στα Rs 80 εκατομμύρια (Rs 71.87 ανά US \$ 1) για το σχεδιασμό, την ανάπτυξη και το εκπαιδευτικό υλικό.

### Περιγραφή έργου

Ο κύριος σκοπός του προγράμματος Visit Nepal Year 1998 (VNY '98) ήταν να αυξήσει την συναίσθηση του λαού του Νεπάλ για τη σπουδαιότητα του τουρισμού και την οικονομική ανάπτυξη της χώρας, την κοινωνική ευμάρεια των ανθρώπων και τη διατήρηση της πολιτιστικής κληρονομιάς και των φυσικών πόρων του Νεπάλ.

Ο μακροπρόθεσμος στόχος ήταν να εξασφαλιστεί ότι θα επενδυθούν επαρκείς πόροι για την ανάπτυξη εγκαταστάσεων υποδομής και τουρισμού, και ότι προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης σχετικά με τις δυνατότητες του τουρισμού θα γίνονταν ευρύτερα γνωστά στον τοπικό πληθυσμό, όσο το δυνατόν περισσότερο, έτσι ώστε να μπορεί να απολαύσει τα οφέλη.

Μόλις εγκρίθηκαν τα εκπαιδευτικά και επιμορφωτικά προγράμματα, 15 υπάλληλοι εκπαιδεύτηκαν για να διεξάγουν τα μαθήματα σε 44 διαφορετικές περιοχές της χώρας.

Οι προωθητικές εκστρατείες για το πρόγραμμα VNY '98 διεξήχθησαν επίσης σε συγκεκριμένες αγορές σε συνεργασία με τις πρεσβείες Royal Nepal, με τα προξενία, την Royal Nepal Airlines και τον Σύλλογο «Φίλοι του Νεπάλ».

### Επιτευχθέντα αποτελέσματα

Υπήρξε τεράστια αύξηση της συναίσθησης για τη σπουδαιότητα του τουρισμού, τόσο ενδοκυβερνητικά, όσο και ανάμεσα στους ντόπιους σε όλο το Νεπάλ. Αυτό ενθάρρυνε τους ντόπιους να συμμετάσχουν σε αρκετές τουριστικές δραστηριότητες, όπως τοπική χειροτεχνία, υποδομή ανάπτυξης και διατήρηση του περιβάλλοντος και της εθνικής κληρονομιάς.

### Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν

Τα κύρια προβλήματα ήταν έλλειψη οικονομικών πόρων και άνθρωποι σε απομακρυσμένες περιοχές, οι οποίοι θα είχαν το επιθυμητό επίπεδο εκπαίδευσης για να μπορούν να συμμετάσχουν στις τουριστικές δραστηριότητες ή να μπορούν να επωφεληθούν από την εκπαίδευση και την επιμόρφωση.

## Μαθήματα που αντιμετωπίστηκαν

Αναγνωρίστηκε από όλους ότι αυτού του είδους η εκστρατεία δημοσίου – ιδιωτικού τομέα ήταν ένας καλός τρόπος ανάπτυξης της συναίσθησης σχετικά με τον τουρισμό. Ωστόσο, η έλλειψη δυναμικότητας των αεροσκαφών των αεροπορικών εταιρειών σήμαινε ότι οι αφίξεις των επισκεπτών που είχαν τεθεί ως στόχος δεν θα μπορούσαν να επιτευχθούν. Ευτυχώς, η κυβέρνηση ανεγνώρισε το πρόβλημα και διόρθωσε την κατάσταση.

## Πειστήρια / Δημοσιότητα

Η εκστρατεία επιδοκιμάστηκε απόλυτα από την κυβέρνηση και έτυχε ευρείας κάλυψης από τα μέσα ενημέρωσης.

## Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία

Ως αποτέλεσμα της επιτυχία του VNY '98 δυο ακόμα παρόμοιες εκστρατείες σχεδιάστηκαν ως εγχειρήματα του δημοσίου – ιδιωτικού τομέα – Himalayan Sports Year 2001 και Destination Nepal 2002.

## Μέτρηση αποτελεσμάτων

Μια αύξηση της τάξεως του 10% στις διεθνείς αφίξεις τουριστών το 1999 οφειλόταν στην εκστρατεία για το πρόγραμμα VNY '98. Άλλες στατιστικές σχετικά με τους επισκέπτες σε καρναβάλια και φεστιβάλ αντανακλούν επίσης τη θετική ανταπόκριση στο VNY'98.

## Σχόλιο

*Παρόλο που η οργάνωση χρειάστηκε οκτώ χρόνια, η επιτυχία του VNY '98 σε σχέση με την αύξηση της συναίσθησης της οικονομικής και κοινωνικής σπουδαιότητας του τουρισμού στο Νεπάλ – η οποία και φάνηκε στα πλάνα της εκστρατείας – οδήγησαν στην ίδρυση του Συμβουλίου Τουρισμού του Νεπάλ, το οποίο δημιουργήθηκε ως συνεργασία μεταξύ του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα. Το Τμήμα της Πολιτικής Αεροπορίας επίσης είναι σήμερα μια αυτόνομη αρχή, η Civil Aviation Authority of Nepal.*

## 78: ΔΙΕΘΝΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

**Τοποθεσία:** Παγκοσμίως

**Τομείς:** Προστασίας Περιβάλλοντος / Βελτίωσης  
Εκπαίδευσης & Κατάρτισης

### Συνεργάτες

**Δημόσιος τομέας:**

Κυβερνήσεις, εθνικοί, περιφερειακοί και τοπικοί φορείς τουρισμού  
Μη κυβερνητικοί οργανισμοί

**Ιδιωτικός τομέας:**

11 κορυφαίοι διεθνείς ξενοδοχειακοί όμιλοι (εκπρόσωποι 8.000 ξενοδοχείων)  
Υπηρεσίες American Express

### Πόροι

Η χρηματοδότηση παρέχεται από τον όμιλο Accor, Bass Hotels & Resorts, Forte Hotels, Hilton International, The Mandarin Oriental Group, Marco Polo Hotels, Marriott International, Radisson SAS Hotels and the Taj Group. Επιπλέον χρηματοδότηση παρέχεται από τις υπηρεσίες της American Express.

### Περιγραφή έργου

Η Διεθνής Ξενοδοχειακή Πρωτοβουλία για το Περιβάλλον ιδρύθηκε το 1992 από έναν όμιλο στελεχών από 10 πολυεθνικούς ομίλους ξενοδοχείων. Η ΔΞΠΠ είναι μια κίνηση που λειτουργεί με σκοπό τη βελτίωση της περιβαλλοντικής απόδοσης ολόκληρης της ξενοδοχειακής βιομηχανίας.

Η ΔΞΠΠ είναι καταλύτης και οδηγός για τα μέλη έτσι ώστε να ωθηθούν και να μοιραστούν την επιτυχία τους σε μια μη ανταγωνιστική πλατφόρμα. Οι κύριοι στόχοι είναι:

- Αυξημένη ευαισθησία για το περιβάλλον
- Ανάπτυξη των πληροφοριών για το περιβάλλον, βοηθώντας όλα τα ξενοδοχεία να εφαρμόσουν περιβαλλοντικά προγράμματα
- Προώθησης καλής διεθνούς πρακτικής σε συνεργασία με οργανισμούς, κυβερνήσεις, μη κυβερνητικούς οργανισμούς και τουριστικούς φορείς
- Ενίσχυση του ξενοδοχειακού τομέα έτσι ώστε να ηγηθεί μιας διαρκούς ανάπτυξης της βιομηχανίας του τουρισμού και να συνεργασθεί με φορείς που μπορούν να ενισχύσουν τη πρωτοβουλία ΔΞΠΠ

### Επιτευχθέντα αποτελέσματα

Σε οκτώ χρόνια η ΔΞΠΠ έχει εξελιχθεί από ένα οργανισμό κάποιου τομέα σε κίνηση παγκόσμιας εμβέλειας. Σε συνεργασία με τα μέλη του, που εκπροσωπούν 8000 ξενοδοχεία σε πέντε ηπείρους, η ΔΞΠΠ έχει συμβάλει στην ευαισθητοποίηση της παγκόσμιας ξενοδοχειακής βιομηχανίας, καθώς και των τουριστικών πρακτόρων, κυβερνητικών φορέων, των ΜΜΕ και των παροχών της ξενοδοχειακής βιομηχανίας

Τα προγράμματα αναπτύσσονται και εφαρμόζονται από τους συνεργάτες της ΔΞΠΠ και συμπεριλαμβάνουν πρωτοβουλίες συντήρησης, αγορά προϊόντων φιλικών προς το περιβάλλον, ανακυκλούμενα δωμάτια ξενοδοχείων κι άλλες περιβαλλοντικές πρακτικές

Το 1998 η ΔΞΠΠ ξεκίνησε και μια νέα πρωτοβουλία το Πρόγραμμα Σχεδιασμού, με όραμα προς τον καθορισμό των νέων εξελίξεων στα ξενοδοχεία με σκοπό να προκαλέσουν όσο μικρότερη περιβαλλοντική ζημιά και αν μειώσουν τις λειτουργικές επιδράσεις στο περιβάλλον

### Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν

Δεν αναφέρθηκε κανένα.

## Γνώσεις που αποκομίστηκαν

Η εμπειρία διδάξε τη ΔΞΠΠ ότι πρέπει να κατανοεί την ανάγκη των οικονομικών και κοινωνικών θεμάτων καθώς συνδέονται με την διαρκή ανάπτυξη και τον τουρισμό. Συνεπώς, υπάρχει άμεση ανάγκη για την αντιμετώπιση των ηθικών ζητημάτων και την κοινοποίηση τους στα ξενοδοχεία – μέλη, έτσι πολλοί κάνουν πράξη την κίνηση αυτή. Η επιτυχία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από:

- Την προώθηση των επιχειρηματικών κερδών σε επιχειρηματικές πρακτικές ασφαλείς και για το περιβάλλον
- Την αφοσίωση σε ένα τομέα (ξενοδοχεία) και την αφοσίωση από τα κατώτερα επίπεδα διοίκησης
- Την υιοθέτηση μη ανταγωνιστικής συμπεριφοράς
- Τη συνεργασία μεταξύ των μελών που έχουν συμβάλει σημαντικά στην εκπόνηση των προγραμμάτων της ΔΞΠΠ

## Πειστήρια / Δημοσιότητα

Οι ΔΞΠΠ έχουν λάβει σημαντική υποστήριξη και αναγνώριση από τις κυβερνήσεις και τον ιδιωτικό τομέα

## Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία

Παρόμοια μοντέλα έχουν δοκιμασθεί και σε άλλους τομείς, αλλά γενικά υπάρχει έλλειψη υποστήριξης υψηλού επιπέδου, η οποία ήταν αυτή που βοήθησε την ανάπτυξη της ΔΞΠΠ

## Μέτρηση αποτελεσμάτων

Δείτε παραπάνω

## Σχόλιο

*Η ΔΞΠΠ είναι μια πρωτοβουλία του Συνεδρίου Επιχειρηματιών του Πρίγκιπα της Ουαλίας (ΣΕΠΟ). Κοινό στοιχείο σε όλα τα προγράμματα είναι η συνεργασία μεταξύ διεθνών επιχειρήσεων, διακυβερνητικών φορέων, όπως η Παγκόσμια Τράπεζα και ο ΟΗΕ, και ένα δίκτυο 1000 περίπου κοινοτικών οργανισμών και επιχειρήσεων παγκοσμίως. Διοργανώνει εκστρατείες σε παγκόσμιο και τοπικό επίπεδο για να προωθήσει την κοινωνική ευθύνη και τη δράση μεταξύ διαφορετικών τομέων στις επιχειρήσεις, το δημόσιο τομέα και την κοινωνία.*

## 79: ΔΙΑΒΑΤΗΡΙΟ ΣΤΗΝ ΕΥΚΑΙΡΙΑ

**Τοποθεσία:** Παγκόσμια

**Τομείς:** Εκπαίδευσης & Κατάρτισης

### Συνεργάτες

**Δημόσιος Τομέας:**

Υπουργεία παιδείας και τουρισμού

1.769 σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σε 512 πόλεις

**Δημόσιος – Ιδιωτικός Τομέας / ΜΚΟ / Μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί**

Παγκόσμια τουριστική και ταξιδιωτική πρωτοβουλία και προγράμματα μέλη σε άλλες εννέα χώρες και ανάλογα προγράμματα στις ΗΠΑ

**Ιδιωτικός τομέας**

Εταιρεία American Express

Παγκόσμιο οργανισμός και τουρισμού κι άλλοι επτά συνεργάτες

1.234 μεμονωμένες εταιρείες

### Πόροι

Κάθε ένας από τους συνεργάτες κάνει μια τριετή χρηματοδότηση στο πρόγραμμα. Οι πόροι χρησιμοποιούνται για την υποστήριξη των τοπικών προγραμμάτων και νέων αντίστοιχων πρωτοβουλιών. Δεν χρησιμοποιούνται κεφάλαια για τη διοίκηση του οργανισμού, ο οποίος καλύπτεται από την Εταιρεία American Express.

Οι διεθνείς χρηματοδότες είναι Amadeus, Boeing, British Midland, Budget Car Rental, Cintra, Galileo, Hertz και ο Παγκόσμιος οργανισμός τουρισμού και ταξιδιών

Τα προγράμματα διοικούνται από διαφορετικά εκπαιδευτικά ιδρύματα που έχουν εγκριθεί από τις κυβερνήσεις. Τα προγράμματα είναι διαθέσιμα στις ακόλουθες χώρες, συν τις ΗΠΑ: Μ. Βρετανία, Νότια Αφρική, Ρωσία, Μεξικό, Ουγγαρία, Χονγκ Κόνγκ, Καναδά και Βραζιλία.

### Περιγραφή έργου

Η αποστολή είναι η ανάπτυξη της εκτίμησης των μαθητών για τον τουρισμό και τα ταξίδια, κι ως πελάτες και ως πιθανοί εργοδότες, και να αναπτυχθεί η κατανόηση των πολιτισμικών προεκτάσεων του τουρισμού και η οικονομική επίδρασή του στον κόσμο.

Η αποστολή επιτυγχάνεται μέσω των τουριστικών προγραμμάτων, που παρέχουν εκπαιδευτικές εμπειρίες στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, την ώρα που γονείς και καθηγητές αποφασίζουν για την καριέρα των μαθητών. Λειτουργεί μέσω φιλανθρωπικών οργανισμών (μη κερδοσκοπικών) σε συνεργασία με τα υπουργεία παιδείας και τουρισμού καθώς και βιομηχανίες. Οι κυβερνήσεις παρέχουν τους καθηγητές και τις τάξεις και οι επιχειρήσεις δίνουν στους μαθητές τη δυνατότητα να δουν διαφορετικές καριέρες. Ο οργανισμός διευθύνει το πρόγραμμα, συνεργάζεται με τους μαθητές και τους καθηγητές και συνδέεται με την επιχείρηση και την εκπαίδευση.

### Επιτευχθέντα αποτελέσματα

Το πρόγραμμα ήταν ιδιαίτερα επιτυχημένο σε όλες τις χώρες που εφαρμόστηκε.

### Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν

Δεν αναφέρθηκαν.

### Γνώσεις που αποκομίστηκαν

Η παιδεία και η εξάσκηση είναι πολύ αποτελεσματικές, και είναι καλύτερα να ανταποκρίνονται στις πραγματικές ανάγκες της τουριστικής βιομηχανίας αν είναι καρπός συνεργασίας δημοσίου και ιδιωτικού τομέα.

### Πειστήρια / Δημοσιότητα

Έχει λάβει κάλυψη από τα ΜΜΕ και αναγνώριση στις πολλές χώρες και υποστηρίζεται από τις κυβερνήσεις

### Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία

Το πρόγραμμα μεταφέρεται σε νέες χώρες όλη την ώρα

### Μέτρηση αποτελεσμάτων

Η μέτρηση γίνεται ανάλογα με τη συμμετοχή των μαθητών που αποφοιτούν από τα προγράμματα και εισέρχονται στη τουριστική βιομηχανία.

### Σχόλιο

*Η πραγματική επιτυχία του προγράμματος είναι η ανάπτυξη των ακαδημαϊκών δυνατοτήτων ανάλογα με τα εκπαιδευτικά προγράμματα των χωρών. Στο μεγαλύτερο μέρος οι μαθητές προέρχονται από σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των οποίων οι καθηγητές έχουν λάβει ειδική εκπαίδευση. Κάποια προγράμματα προσφέρουν εκπαίδευση ενηλίκων. Τυπικά, το ακαδημαϊκό πρόγραμμα παρέχει υλικό για τον πολιτισμό της χώρας και την κληρονομιά, τη γεωγραφία, τις επικοινωνιακές δεξιότητες, τα πληροφοριακά συστήματα και υπολογιστές, καθώς και Αγγλικά. Η διάρκεια των μαθημάτων αλλάζει από χώρα σε χώρα, από 100 έως 300 ώρες για δύο χρόνια. Το υλικό διδάσκεται ή εισέρχεται ως μάθημα στο κανονικό πρόγραμμα του σχολείου.*

## 80: «ΑΝΑΜΝΗΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ» ΤΗΣ UNESCO

**Τοποθεσία:** Παγκοσμίως

**Τομείς:** Προστασίας Πολιτισμού & Κληρονομιάς  
Προστασίας Περιβάλλοντος / Βελτίωσης

### Συνεργάτες

**Διακυβερνητικοί οργανισμοί δημοσίου τομέα:**

UNESCO

Οργανισμός Ξενοδοχείων και Εστιατορίων

Διεθνής επιτροπή για μνημεία και χώρους

**Ιδιωτικός τομέας:**

Αλυσίδες Ξενοδοχείων, τουριστικοί πράκτορες και άλλοι παροχείς της τουριστικής βιομηχανίας

### Πόροι

Διάφορα επίπεδα υποστήριξης/χορηγίας διαφόρων σχεδίων

### Περιγραφή έργου

Το πρόγραμμα είναι ένα κοινό σχέδιο μεταξύ της UNESCO και της τουριστικής βιομηχανίας που ξεκίνησε το 1998 για να βοηθηθεί η διαφύλαξη της πολιτισμικής κληρονομιάς και να συνεχιστεί η προσέλκυση περισσότερων τουριστών κάθε χρόνο.

Μετά τα κοινά θεμέλια μέσω συμφωνιών και συναντήσεων, οι εταίροι έδειξαν την προθυμία τους να εφαρμόσουν το σχέδιο του 1999 και να ξεκινήσει από τα τελευταία δύο χρόνια της προετοιμασίας

Οι εταίροι της τουριστικής βιομηχανίας συμφώνησαν:

- Εφαρμογή των σχεδίων για τη διαφύλαξη και των φυσικών και των πολιτισμικών κληρονομιών
- Εργασία για την υπευθυνότητα των τουριστών για την προστασία των χώρων που επισκέπτονται
- Διαφύλαξη της τεχνογνωσίας από τους ειδικούς του τουρισμού στους διευθυντές των χώρων

Το πρόγραμμα είναι σε εξέλιξη

### Επιτευχθέντα αποτελέσματα

Οι πρώτοι εταίροι από την πλευρά της τουριστικής βιομηχανίας, που δέχθηκαν να συμμετάσχουν στο πρόγραμμα το 1999 ήταν οι Accor Group, Jet tours, EF Educational Tours, SAS Radisson Hotels και το TUI Group. Για το 2000 έχουν γίνει οι ακόλουθες δωρεές:

- Ο όμιλος EF Education υποστηρίζει τα δύο σχέδια με συνολική δωρεά US \$ 100.000. Το πρώτο αφορά την ανακαίνιση του μοναστηριού Tochimilico στο Μεξικό στο βουνό Puebla στις πλαγιές του βουνού Popocatepetl. Στις 15 Ιουνίου 1999 ένας σεισμός κατέστρεψε το χώρο. Η χρηματοδότηση θα αφορά και την αρχιτεκτονική του εικόνα. Ο όμιλος επίσης θα υποστηρίξει και μια έκθεση που αφορά στη σημασία της προστασίας της Παγκόσμιας Κληρονομιάς, η οποία θα ονομάζεται: Δέσμευση των Νέων Για Την Πολιτισμική Κληρονομιά: Κινητήρια δύναμη για την Ανάπτυξη. Θα είναι σε λειτουργία στα κεντρικά του ΟΗΕ στη Νέα Υόρκη από το φθινόπωρο του 2000.
- Ο όμιλος Nouvelles Frontieres, μεγάλος τουριστικός φορέας από τη Γαλλία, με πληθώρα εναλλακτικών ταξιδιωτικών ευκαιριών, με μια αλυσίδα ξενοδοχείων και μια αεροπορική εταιρεία, θα δίνει US \$ 2 ανά επιβάτη που θα επισκέπτεται: Petra (Ιορδανία), Aramee (Συρία), Angkor (Καμπότζη), Pagan (Myanmar), Machu Pichu (Περού), το ιστορικό κέντρο του Μεξικού και τον ιστορικό δρόμο των πέτρινων εκκλησιών στην Lalibela, το Aksum, τη λίμνη Tana και την περιοχή Gondar (Αιθιοπία).
- Ο όμιλος SAS, υποστήριξη του προγράμματος για δεύτερο συνεχόμενο χρόνο, χορήγησε US \$ 50.000 για το Bahla Fort στο σουλτανάτο του Ομάν και εκστρατεία προστασίας της Τύρου (Λίβανος)
- Ο όμιλος Accor έδωσε US \$ 50.000 για τρία προγράμματα για την προστασία και ενίσχυση της Medina (Τунησία), θα γίνει χώρος αναψυχής για παιδιά, το Μουσείο Μωσαϊκών στην Αλεξάνδρεια (Αίγυπτος), και το Μουσείο Nubia στο Ασσουάν (Αίγυπτος).

### Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν

Δεν αναφέρθηκαν

### Γνώσεις που αποκομίστηκαν

Προγράμματα πολιτισμικής κληρονομιάς που εξαρτώνται από τον ιδιωτικό τομέα για την προσέλκυση κεφαλαίων

### Πειστήρια / Δημοσιότητα

Τα σχέδια και η υποστήριξη της τουριστικής βιομηχανίας έτυχε ευρείας κάλυψης από τα ΜΜΕ και αναγνωρίστηκαν από τους βιομηχανικούς και κυβερνητικούς κύκλους

### Ενδεχόμενη μεταβιβασιμότητα του έργου / Πρωτοβουλία

Το πρόγραμμα μπορεί και έχει επεκταθεί σε αντίστοιχες περιοχές και σε άλλα μέρη του κόσμου

### Μέτρηση αποτελεσμάτων

Συντήρηση των πολιτιστικών κληρονομιών και αυξημένη εμπιστοσύνη στους τουρίστες και στις τοπικές κοινωνίες για την διατήρηση και την συνέχειά τους

### Σχόλιο

Αυτός ο τύπος πρωτοβουλίας μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα είναι ιδιαίτερα διαδεδομένος. Παρόμοια πρωτοβουλία ξεκίνησε τον Μάρτιο του 2000, η Πρωτοβουλία Τουριστικών Πρακτόρων, μια περιβαλλοντική πρωτοβουλία που ξεκίνησε από το Πρόγραμμα Περιβάλλοντος του ΟΗΕ, το ΠΟΕ και μεγάλους τουριστικούς πράκτορες. Όπως και με το πρόγραμμα της UNESCO το ενδιαφέρον είναι αυξανόμενο και μπορεί να επεκταθεί και σε άλλους τομείς της τουριστικής βιομηχανίας.

## 1: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ ΤΩΝ ΛΟΦΩΝ ILNGWESI-LEWA

### Στοιχεία Επαφής

Όνομα: <i>Joachim Kagiri</i>	Διεύθυνση: <i>Kenya Wildlife Service PO Box 40241 Nairobi Kenya</i>
	Τηλ/fax: <i>(254) 501 081/2</i>
Όνομα: <i>Ms Connie Maina</i>	Διεύθυνση: <i>Kenya Wildlife Service PO Box 40241 Nairobi Kenya</i>
	Τηλ/fax: <i>(254) 501 081/2</i>
Όνομα: <i>Director of Tourism</i>	Διεύθυνση: <i>PO Box 30027 Nairobi Kenya</i>
	Τηλ/fax: <i>(254) 331 030/217 604</i> Email: <i>tourism@nbnet.coke</i>

## 2: ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΓΙΑ ΤΗ ΓΚΑΝΑ

### Στοιχεία Επαφής

Όνομα: <i>Joel Sonne Deputy Director Planning</i>	Διεύθυνση: <i>Ministry of Tourism PO BOX 4386 Accra Ghana</i>
	Τηλ: <i>(233) 21 666314</i> Fax: <i>(233) 21 666182</i>

**3: ΣΧΕΔΙΟ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΚΟΛΠΟΥ JOZANI - ΣΗΒΑΚΑ****Στοιχεία Επαφής**

Όνομα: <i>Thabit S Masoud Head of Conservation</i>	Διεύθυνση: <i>CARE Tanzania PO Box 3526 Zanzibar Tanzania</i>
	Τηλ/fax: <i>(255.24) 223 6089</i> Email: <i>careznz@zitec.org</i>
Όνομα: <i>Ms Polly Dulan Programme Co-ordinator</i>	Διεύθυνση: <i>CARE Tanzania PO Box 3526 Zanzibar Tanzania</i>
	Τηλ/fax: <i>(255.24) 223 6089</i> Email: <i>careznz@zitec.org</i>
Όνομα: <i>Ms Sheha Idrissa Project Manager</i>	Διεύθυνση: <i>CARE Tanzania PO Box 3526 Zanzibar Tanzania</i>
	Τηλ/fax: <i>(255.24) 223 6089</i> Email: <i>careznz@zitec.org</i>

**4: ΚΟΙΝΟΤΙΚΟ ΕΡΓΟ ΤΗΣ ΝΗΣΟΥ ΛΕΚΟΥΜΠΟΥ****Στοιχεία Επαφής**

Όνομα: <i>T T Pule Director</i>	Διεύθυνση: <i>Botswana National Museum 331 Independence Avenue Private Bag 00114 Gaborone Botswana</i>
	Τηλ: <i>(267) 374 616</i> Fax: <i>(267) 302 797</i>
Όνομα: <i>Gang-O-Community Trust</i>	Διεύθυνση: <i>PO Box 1 Mmatshumo Botswana</i>
	Τηλ: <i>(267) 279 604</i>

**5: ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΟ ΕΡΓΟ ΠΑΡΑΛΙΑΣ ΛΟΥΜΛΕΪ****Στοιχεία Επαφής**

Όνομα: <i>T T Pule Director</i>	Διεύθυνση: <i>Botswana National Museum 331 Independence Avenue Private Bag 00114 Gaborone Botswana</i>
	Τηλ: <i>(267) 374 616</i> Fax: <i>(267) 302 797</i>
Όνομα: <i>Gang-O-Community Trust</i>	Διεύθυνση: <i>PO Box 1 Mmatshumo Botswana</i>
	Τηλ: <i>(267) 279 604</i>

**6: ΔΙΑΔΡΟΜΗ ΜΑΦΙΚΙΝΓ, ΠΕΡΑΣΜΑ ΣΑΦΑΡΙ  
ΒΟΡΕΙΟ-ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΝΔΟΧΩΡΑΣ****Στοιχεία Επαφής**

Όνομα: <i>M Magakgala General Manager</i>	Διεύθυνση: <i>North-West Parks Board Protected Areas Management</i>
	Τηλ: <i>(27) 18 386 1225</i> Fax: <i>(27) 18 386 1158</i> Email: <i>mmagakgala@nwpwg.org.za</i>

**7: ΚΟΙΝΟΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΝΑΜΙΜΠΙΑ  
(NACOBTA)****Στοιχεία Επαφής**

Όνομα: <i>Maxi Louis Yabes Yariseb Wouter Schalken Elias Xoagub</i>	Διεύθυνση: <i>NACOBTA PO Box 86099 18 Liliencron Street Windhoek Namibia</i>
	Τηλ: <i>(264 0) 61 250 558</i> Fax: <i>(264 0) 61 222 647</i> Email: <i>nacobta@iafrica.com.na</i>

## 8: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΑΡΑΘΑΛΑΣΣΙΑΣ ΠΕΡΙΟΧΗΣ ΤΟΥ ΠΟΡΤ ΛΟΥΙΣ

### Στοιχεία Επαφής

Όνομα: <i>Michael Bootle Advisor</i>	Διεύθυνση: <i>State Property Development Company Ltd 6th Floor Orchid Tower 20 Sir William Newton Street Port Louis Mauritius</i>
	<i>PO Box 1107 Port Louis Centre Mauritius</i>
	Τηλ: <i>(230) 211 7465</i>
	Fax: <i>(230) 211 7237</i>
	Email: <i>SPDCLtd:intnet.mu</i>

## 9: ΑΝΕΓΕΡΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΣΧΟΛΗΣ ΣΤΟ ΜΑΡΟΚΟ

### Στοιχεία Επαφής

Όνομα: <i>Mohamed Moufakkir Directeur de la Formation et de la Coopération (Ministère du Tourisme)</i>	Διεύθυνση: <i>14 rue Mohamed El Hazouli Morocco</i>
	Τηλ: <i>(212) 7 72 12 54/73 49 55</i>
	Fax: <i>(212) 7 72 62 38</i>
Όνομα: <i>Aït Ouhani Madani Directeur de l'Hôtel Marhaba</i>	Διεύθυνση: <i>Avenue Hassan II Agadir Morocco</i>
	Τηλ: <i>(212) 8 84 06 70</i>
	Fax: <i>(212) 8 84 35 29</i>

## 10: ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΧΩΡΙΟ SWAZI

### Στοιχεία Επαφής

Όνομα: <i>Bongani Diamini Village Administrator</i>	Διεύθυνση: <i>PO Box 246 Lobamba Swaziland</i>
	Τηλ: <i>(268) 416 2131</i>
	Fax: <i>(268) 416 180</i>
	Email: <i>mur@africa.sz</i>
Όνομα: <i>Ms Rosemary Andrade</i>	Διεύθυνση: <i>Swaziland National Trust Commission PO Box 100 Lobamba Swaziland</i>
	Τηλ: <i>(268) 416 1179</i>
	Fax: <i>(268) 416 1875</i>
	Email: <i>staff@swazimus.org.sz</i>

**11: ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΧΩΡΙΟ ZUMA ROCK****Στοιχεία Επαφής**

Όνομα: <i>Bongani Dlamini Village Administrator</i>	Διεύθυνση: <i>PO Box 246 Lobamba Swaziland</i>
	Τηλ: <i>(268) 416 2131</i>
	Fax: <i>(268) 416 180</i>
	Email: <i>mur@africa.sz</i>
Όνομα: <i>Ms Rosemary Andrade</i>	Διεύθυνση: <i>Swaziland National Trust Commission PO Box 100 Lobamba Swaziland</i>
	Τηλ: <i>(268) 416 1179</i>
	Fax: <i>(268) 416 1875</i>
	Email: <i>staff@swazimus.org.sz</i>

**12: ΚΑΝΑΔΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΕΛΕΥΘΕΡΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΣΤΙΣ ΗΠΑ****Στοιχεία Επαφής**

Όνομα: <i>Sharon Cardiff</i>	Διεύθυνση: <i>Canadian Tourism Commission 235 Queen Street Ottawa Ontario K1A 0H6 Canada</i>
	Τηλ: <i>(1) 613 954 3856</i>
	Email: <i>cardiff.sharon@tc.gc.ca</i>

**13: ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΗ ΜΕΤΑΓΩΓΙΚΗ ΠΡΟΒΛΕΨΗ****Στοιχεία Επαφής**

Όνομα: <i>Fraser Jones FAA Office of Public Affairs</i>	Διεύθυνση: <i>800 Independence Ave Washington DC 20591 USA</i>
	Τηλ: <i>(1) 202 267 8521</i>
Όνομα: <i>John Leslie National Weather Service</i>	Διεύθυνση: <i>1325 East West Highway Silver Springs MD 20910 USA</i>
Όνομα: <i>Aviation Weather Center</i>	Διεύθυνση: <i>7220 NW 101st Terrace Room 101 Kansas City Missouri, USAi 64153-2371</i>
Τηλ:	<i>(1) 816 584 7200</i>

## 14: ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΛΟΓΙΚΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟ ΔΡΥΜΟ EJIDAL SAN NICOLAS

### Στοιχεία Επαφής

Όνομα: <i>Pedro Rivera Manager Promotions</i>	Διεύθυνση: <i>San Nicolas Park</i>
	Τηλ: <i>(52) 5 630 8935</i>
	Email: <i>www.parquesannicolas.com.mx</i>
Όνομα: <i>Ron Mader</i>	Διεύθυνση: <i>www.planeta.com</i>
	Τηλ: <i>(52) 5 521 1018</i>
	Email: <i>ron@greenbuilder.com</i>

## 15: CO – OP ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

### Στοιχεία Επαφής

Όνομα: <i>Andrew Leeper</i>	Διεύθυνση: <i>TDED -Tourism PO Box 12728 Austin Texas 78711 USA</i>
	Email: <i>andrewL@tded.state.tx.us</i>

## 16: ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΩΝ

### Στοιχεία Επαφής

Όνομα: <i>Scott Meis Director, Research</i>	Διεύθυνση: <i>235 Queen Street Ottawa Ontario K1A 0H6 Canada</i>
	Τηλ/fax: <i>(1) 613 954 3909/3826</i>
	Email: <i>meis.scott@lc.gc.ca</i>
Όνομα: <i>Raymond Chan Director, Client Services</i>	Διεύθυνση: <i>Tourism British Columbia Box 9830m Stn Prov. Govt Suite 300, 1803 Douglas Street British Colombia Canada</i>
	Τηλ/fax: <i>(1) 250 387 6826/356 6988</i>
	Email: <i>rchan@tourism.bc.ca</i>

## 17: ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

### Στοιχεία Επαφής

Όνομα: <i>Lic Oscar Castro</i>	Διεύθυνση: <i>Mariano Escobedo No. 726 Colonia Anzures Delegaci3n Miguel Hidalgo 11597 México, DF Mexico</i>
	Τηλ/fax: <i>(52) 5 48 697</i>

## 18: ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΓΙΑ ΚΡΟΥΑΖΙΕΡΕΣ, ΓΡΕΝΑΔΑ

### Στοιχεία Επαφής

Όνομα: <i>D William Joseph Director</i>	Διεύθυνση: <i>Grenada Board of Tourism Burns Point St George's Grenada</i>
	Τηλ: <i>(473) 440 2000</i> Fax: <i>(473) 440 6637</i> Email: <i>gbt@caribsurf.com</i>
Όνομα: <i>Lima Frederick Technical Officer</i>	Διεύθυνση: <i>Ministry of Tourism St George's Grenada</i>
	Τηλ: <i>(473) 440 0366</i> Fax: <i>(473) 440 0443</i> Email: <i>mot@caribsurf.com</i>

## 19: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΠΟΤΑΜΟΥ CARIBE- ΠΑΡΑΛΙΑ ΤΗΣ ΠΕΡΙΟΧΗΣ MEDINA

### Στοιχεία Επαφής

Όνομα: <i>Fundaci3n Proyecto Paria</i>	Τηλ: <i>(58) 22 63 4660</i>
Όνομα: <i>Enriqueo Dao</i>	Διεύθυνση: <i>Corporaci3n de Turismo de Venezuela</i>
	Email: <i>caitur@latino.gov.ve</i>

**20: GRAND ANSE SPICE & CRAFT MARKET****Στοιχεία Επαφής**

Όνομα: <i>Ms Susan Cadore Manager</i>	Διεύθυνση: <i>Spice &amp; Craft Market Grand Anse St George's Grenada</i>
	Τηλ/fax: <i>(473) 444 3780/440 6637</i> Email: <i>gbt@caribsurf.com</i>
Όνομα: <i>William Joseph Director of Tourism</i>	Διεύθυνση: <i>Burns Point Grand Anse St George's Grenada</i>
	Τηλ/fax: <i>(473) 444 3780/440 6637</i> Email: <i>gbt@caribsurf.com</i>

**21: ΚΑΜΠΑΝΙΑ ΜΕΓΑΛΩΝ ΓΕΓΟΝΟΤΩΝ****Στοιχεία Επαφής**

Όνομα: <i>Patricia Van Gerpen State Secretary of Tourism</i>	Διεύθυνση: <i>Department of Tourism 711 East Wells Avenue Pierre South Dakota 57501 USA</i>
	Τηλ: <i>(1.605) 773 3301</i> Fax: <i>(1.605) 773 3256</i>

**22: ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ ΓΙΑ ΟΔΗΓΟΥΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ ΤΗΣ ΑΛΑΣΚΑ****Στοιχεία Επαφής**

Όνομα: <i>Sarah Leonard Executive Director</i>	Διεύθυνση: <i>The Alaska Wilderness Recreation and Tourism Association 2207 Spenard Road #201 Anchorage Alaska 99503</i>
	Τηλ: <i>(1.907) 258 3171</i> Email: <i>sleonard@awrta.org</i>
Όνομα: <i>Chris Beck Project Manager</i>	Διεύθυνση: <i>Christopher Beck Associates 178b Forest Park Road Anchorage Alaska 99508</i>
	Τηλ: <i>(1.907) 272 6365</i> Email: <i>chrisabeck@aol.com</i>

## 23: ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΤΟΥ ΑΣΤΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

### Στοιχεία Επαφής

Όνομα: <i>Denia del Valle</i>	Διεύθυνση: <i>CAMTUR 7M Ave 1-17, zona 4 Edificio INGUAT, Nivel 8 Apartado Postal 2918 01901 Guatemala</i>
	Τηλ/fax: <i>(502) 362 4635/362 4636</i> Email: <i>infcamtur@centroamericano.net</i>
Όνομα: <i>Sandra Juarez</i>	Διεύθυνση: <i>INGUAT 7M Ave 1-17, zona 4 Edificio INGUAT, Nivel 11 Apartado Postal 2918 01901 Guatemala</i>
	Τηλ/fax: <i>(502) 331 1333-47 ext 212</i>
Όνομα: <i>Juan Mario Samayoa</i>	Διεύθυνση: <i>CONAP 7M Ave 3-41, zona 1</i>
	Τηλ/fax: <i>(502) 769 0785 (502) 769 0775-0780</i>

## 24: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ ΣΤΟ LINDBLAD ΣΤΑ GALAPAGOS

### Στοιχεία Επαφής

Όνομα: <i>Tom O'Brien Director of Environmental Affairs</i>	Διεύθυνση: <i>Lindblad Expeditions 720 Fifth Avenue New York, NY 10019 USA</i>
	Τηλ: <i>(1) 212 765 7740</i> Fax: <i>(1) 212 265 3770</i> Email: <i>explore@expeditions.com</i>

## 25: LLAMA TREK

### Στοιχεία Επαφής

Όνομα: <i>Ms Sandra Doig</i>	Διεύθυνση: <i>PromPer Calle Uno Oeste s/n Edificio MITINCI, Piso 14 C/rapac, San Isidro Peru</i>
	Τηλ/fax: <i>(51.1) 224 3122</i> Email: <i>sdoig@promperu.gob.pe</i>

## 26. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ MARRIOTT «ΜΟΝΟΠΑΤΙΑ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΑΝΕΞΑΡΤΗΣΙΑ»

### Στοιχεία Επαφής

Όνομα: <i>Fred Kramer Director, Marriott International Community Employment and Training Programs Department</i>	Διεύθυνση: <i>Marriott Drive Washington DC 20058 USA</i>
	Τηλ: <i>(1) 301 380 8583</i>
	Fax: <i>(1) 301 380 4710</i>
	Email: <i>fred.kramer@marriott.com</i>

## 27: ΕΡΓΟ ΠΕΡΙΠΑΤΟΙ ΚΑΙ ΜΟΝΟΠΑΤΙΑ

### Στοιχεία Επαφής

Όνομα: <i>Brian Whyte Chairman</i>	Διεύθυνση: <i>Carriacou Environmental Committee Grenada Board of Tourism Hillsborough Carriacou Grenada</i>
	Τηλ/fax: <i>(473) 443 7948/6127</i>
Όνομα: <i>William Joseph Director of Tourism</i>	Διεύθυνση: <i>Grenada Board of Tourism PO Box 293 Burns Point St George's Grenada</i>
	Τηλ/fax: <i>(473) 440 2279/6637</i>
	Email: <i>gbt@caribsurf.com</i>

## 28: ΚΑΜΠΑΝΙΑ ΤΗΣ ΚΟΣΤΑ-ΡΙΚΑ «ΧΩΡΙΣ ΤΕΧΝΗΤΑ ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ»

### Στοιχεία Επαφής

Όνομα: <i>Rodolfo Lizano</i>	Διεύθυνση: Τηλ: Email:	<i>Instituto Costarricense de Turismo (506) 223 1733 ictptani@sol.racsa.co.cr</i>
Όνομα: <i>Sra Teresa Beiarano Director of Marketing</i>	Διεύθυνση: Τηλ: Email:	<i>National Chamber of Tourism Zapote San José (506) 234 6222 canatur@tourism.co.cr</i>
Όνομα: <i>Ms María Amalia Revelo Director of Sales</i>	Διεύθυνση:  Τηλ: Fax: Email:	<i>Costa Rica Marriott Hotel Los Sueños Marriott Beach &amp; Golf Resort P O Box 502-4005 San Antonio de Belén Costa Rica (506) 298 0822/0000 (506) 298 0033 mhers.siocr.dos@marriott.com</i>
Όνομα: <i>Evelyn Fernández Román Operations Supervisor</i>	Διεύθυνση:  Τηλ/fax: Email:	<i>Optima Telemarketing Bo Tourmain Edificio Publicidad Garnier Diagonal a la Cámara de Comercio San José Costa Rica (506) 287 8081/8161 evelynfr@rappcollinssa.com</i>
Όνομα: <i>Dr Crist Inman</i>	Διεύθυνση:  Τηλ/fax: Email:	<i>INCAE Apdo 960-4050 Alaguela Costa Rica (506) 437 2394/433 9606 porrask@mail.incae.ac.cr</i>

## 29. ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΚΑΝΑΔΑ «PRODUCT CLUB'S»

### Στοιχεία Επαφής

Όνομα: <i>Terry Ohman Director, Product Clubs &amp; Partnerships Product Development</i>	Διεύθυνση:  Τηλ/fax:	<i>Canadian Tourism Commission 235 Queen Street, 8th floor, West Tower Ottawa Ontario K1A 0H6 Canada (613) 9543853/9543964</i>
--	----------------------------	--

## 30: ΑΓΡΟΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΚΟΛΟΜΒΙΑ

### Στοιχεία Επαφής

Όνομα: <i>Oskar Jimenez-Lopez Economist</i>	Διεύθυνση:  Τηλ: Fax:	<i>Agroturismo de Colombia Turismo de Pueblos Edificio Excalibur Av Suba No 106-A – 28 Of. A-503 Bogotá Colombia  (57.1) 315 0928 (57.1) 315 0931/315 8641</i>
---	--------------------------------	--

### 31. ΚΥΡΙΑΚΑΤΙΚΗ ΛΙΑΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ ΣΤΟ ΣΑΟ ΠΑΟΛΟ

#### Στοιχεία Επαφής

Όνομα: <i>Eduardo Sanovicz Director of Operations</i>	Διεύθυνση: <i>São Paulo Convention &amp; Visitors Bureau Al Ribeirão Preto cj 121 São Paulo Brazil 01331-00</i>
	Τηλ: <i>(55) 11 289 7588</i>
	Email: <i>edu@spcvb.com.br</i>

### 32: ΚΑΜΠΑΝΙΑ «AMAZING THAILAND»

#### Στοιχεία Επαφής

Όνομα: <i>Ms Walailak Noyrayak Assistant Director Research and Statistics Division</i>	Διεύθυνση: <i>Le Concorde Building 202 Ratchadapisek Road Huai Khwang Bangkok 10310</i>
	Τηλ/fax: <i>(66.2) 6941372</i>
	Email: <i>Statdiv2@tat.or.th</i>

### 33. Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΟΛΥΜΠΙΑΚΩΝ ΑΓΩΝΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΑΥΣΤΡΑΛΙΑΣ

#### Στοιχεία Επαφής

Όνομα: <i>John Morse Managing Director</i>	Διεύθυνση: <i>Australian Tourist Commission Level 4, 80 William Street Woolloomooloo NSW 2011 Australia</i>
	Τηλ: <i>(61) 2 9360 1111</i>
	Fax: <i>(61) 2 9331 6469</i>
Όνομα: <i>Maggie White Manager Olympic Games</i>	Διεύθυνση: <i>Australian Tourist Commission Level 4, 80 William Street Woolloomooloo NSW 2011 Australia</i>
	Τηλ: <i>(61) 2 9360 1111</i>
	Fax: <i>(61) 2 9331 6469</i>
	Email: <i>2000games@atc.gov.au</i>

### 34: ΒΑΡΚΑΔΑ ΣΤΟ ΕΘΝΙΚΟ ΠΑΡΚΟ WAKATABI

#### Στοιχεία Επαφής

Όνομα: <i>Sahirsan Director</i>	Διεύθυνση: <i>Lakamali JL. MUA. Yamin SH No 5-7 Bau-Bau 93714 PO Box 138 Buton-Sultra Indonesia</i>
	Τηλ/fax: <i>(62) 0702 24998</i>
	Email: <i>blen@kendari.wasantara.net.id</i>

### 35: ΑΥΞΗΣΗ ΤΩΝ ΑΦΙΞΕΩΝ ΜΕΣΩ ΔΙΕΘΝΩΝ ΠΤΗΣΕΩΝ ΤΣΑΡΤΕΡ

#### Στοιχεία Επαφής

Όνομα: <i>Yikihiro Kobai Deputy Director General Association</i>	Διεύθυνση: <i>Miyazaki Prefecture Tourism Kencho No. 2 Minami Bekkan Tachibana Dori 1-9-30 Miyazaki City 880-0805 Japan</i>
	Τηλ: <i>(81) 985 25 4676</i>
	Fax: <i>(81) 985 25 4668</i>

### 36: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΣΥΓΚΡΟΤΗΜΑΤΟΣ JUNG MUN

#### Στοιχεία Επαφής

Όνομα: <i>jae sun, Chung</i>	Διεύθυνση: <i>KNTO Bldg. 10, Ta-dong Chung-gu, Seoul 100-180, Republic of Korea</i>
	Τηλ: <i>(82) 2 729 9502</i>
	Email: <i>jschung@axil.knto.or.kr</i>

### 37: Η ΙΔΡΥΣΗ ΕΝΟΣ «ΚΕΝΤΡΟΥ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟΥ ΥΠΕΡΟΧΗΣ»

#### Στοιχεία Επαφής

Όνομα: <i>Ms Lau Chuen Wei Executive Director The Singapore Retailers' Association</i>	Διεύθυνση: <i>76 Shenton Way # 17-01 Singapore 079119</i>
	Τηλ/fax: <i>(65) 223 6221</i>

### 38: ΕΔΡΑΙΩΣΗ ΜΙΑΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ

#### Στοιχεία Επαφής

Όνομα: <i>Brian Smith General Manager</i>	Διεύθυνση: <i>Aviation Tourism &amp; Training Organisation (ATTO) PO Box 6466 TE ARO Wellington New Zealand</i>
	Τηλ: <i>(64) 4 499 6570</i>
	Fax: <i>(64) 4 499 0827</i>

### 39: ΣΤΟΥΝΤΙΟ FOX, ΑΥΣΤΡΑΛΙΑ

#### Στοιχεία Επαφής

Όνομα: <i>Kim Williams Chief Executive</i>	Διεύθυνση: <i>Fox Studios FSA #2 Driver Ave Moore Park NSW 1363 Australia</i>
	Τηλ: <i>(61) 2 9383 4000</i>
	Fax: <i>(61) 2 9383 4002</i>
	Email: <i>kimwi@fox.com</i>

### 40: ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΜΑΡΚΕΤΙΓΚ ΣΤΙΣ ΦΙΛΙΠΠΙΝΕΣ

#### Στοιχεία Επαφής

Όνομα: <i>Evangeline M Ortiz Dean</i>	Διεύθυνση: <i>Asian Institute of Tourism University of the Philippines Niliman Quezon City Philippines</i>
	Telfax: <i>(062) 922 3994</i>
	Email: <i>upait@compass.comph</i>

### 41: Η ΕΚΣΤΡΑΤΕΙΑ " SEND YOURSELF TO WELLINGTON"

#### Στοιχεία Επαφής

Όνομα: <i>Rob MacIntyre General Manager Tourism</i>	Διεύθυνση: <i>Level 28 Grand Plimmer Tower Gilmer Terrace Wellington New Zealand</i>
	Τηλ: <i>(64) 21 701 517</i>
	Email: <i>Rob.MacIntyre@WellingtonNZ.com</i>

## 42: ΚΤΥΠΩΝΤΑΣ ΕΛΑΦΡΑ ΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΑΝΑΨΥΧΗΣ ΤΟΥ ΤΑΪΒΑΝ

### Στοιχεία Επαφής

Όνομα: <i>Hajime Kudo</i>	Διεύθυνση: <i>Hokkaido Tourist Association Keizai Centre Bldg. 1F Kita Ichijyo Nishi Zcho-me Chuo-ku Sapporo City 060-0001 Japan</i>
	Τηλ: <i>(81) 11 231 0941</i> Fax: <i>(81) 11 232 5064</i>
Όνομα: <i>Hitoshi Kamimura Director Taiwan office</i>	Διεύθυνση: <i>Japan Tourist Association Head Office Kokusaikanko Kaikan Bldg. 8F Chiyoda-ku Marunouchi 1-8-3 Tokyo 100-0005 Japan</i>
	Τηλ: <i>(81) 81 3 5288 6138</i> Fax: <i>(81) 3 5288 6255</i>
Όνομα: <i>Masaki Hirata Manager</i>	Διεύθυνση: <i>Japan National Tourist Organisation 2-10-1 Yurakucho, Chiyoda-ku 100 Tokyo Japan</i>
	Τηλ: <i>(81) 3 3216 1902/2905</i> Fax: <i>(81) 3 3214 7680/3216 1846</i>

## 43: ΠΡΟΣΟΜΟΙΩΤΗΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

### Στοιχεία Επαφής

Όνομα: <i>Dr Paul Walker Principal Research Scientist Geographic Information Systems</i>	Διεύθυνση: <i>CSIRO PO Box 84 Lyneham ACT 2602 Australia</i>
Όνομα: <i>Ian Kennedy Director</i>	Διεύθυνση: <i>Ian Kennedy &amp; Associates 2 Balmoral Place Fishing Point 2283 New South Wales Australia</i>
	Τηλ/fax: <i>(61) 2 1975 4392/91</i> Email: <i>ike@smatchat.net.au</i>

## 44: ΚΡΟΥΑΖΙΕΡΕΣ ΤΟΥ ΠΟΤΑΜΟΥ YANGTZE

### Στοιχεία Επαφής

Όνομα: <i>Dr Liu Weiqiang Director of Marketing</i>	Διεύθυνση: <i>China International Travel Service 103 Fuxingmennei Avenue Beijing 100800 China</i>
	Τηλ: <i>(86)10 6607 7705</i> Fax: <i>(86)10 6603 9331</i> Email: <i>liuwg@cits.com.cn</i>

## 45: Η ΔΙΑΔΡΟΜΗ ΤΗΣ 'ΜΟΝΤΕΡΝΑΣ ΤΕΧΝΗΣ' ΤΗΣ ΒΑΡΚΕΛΩΝΗΣ

### Στοιχεία Επαφής

Όνομα: Ms Rosa Mateu Torres Communication and Quality	Διεύθυνση: Municipal Institute of Urban Landscape & Quality of Life Av Drassanes 6 pl 20 08001 Barcelona Spain  Τηλ: (34) 93 270 20 21 Fax: (34) 93 412 34 92 Email: rmateut@mail.bcn.es
Όνομα: Jordi Paris	Διεύθυνση: Barcelona's Modernist Art Route Municipal Institute of Urban Landscape & Quality of Life Av Drassanes 6 pl 20 08001 Barcelona Spain  Τηλ: (34) 93 270 20 36 Fax: (34) 93 412 34 92 Email: jparis@mail.bcn.es
Όνομα: Ferran Pujol Benlloch Barcelona Sponsor	Διεύθυνση: Municipal Institute of Urban Landscape & Quality of Life Av Drassanes 6 pl 20 08001 Barcelona Spain  Τηλ: (34) 93 270 37 56 Fax: (34) 93 412 34 92 Email: impu@mail.bcn.es

## 46: ΩΘΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΡΟΥΑΖΙΕΡΩΝ ΤΗΣ ΒΑΡΚΕΛΩΝΗΣ

### Στοιχεία Επαφής

Όνομα: Pere Duran I Vall.Ilosera General Manager	Διεύθυνση: Turisme de Barcelona Rbla. De Catalunya, 123 pral. 08015 Barcelona Spain  Τηλ: (34) 93 368 9700 Fax: (34) 93 368 7901 Email: pduran@barcelonaturisme.com
Όνομα: Michael Flamerich	Διεύθυνση: BCF Consultors Pg de Sant Joan, 93 pral 2a 08009 Barcelona Spain  Τηλ: (34) 93 476 2030 Fax: (34) 93 476 2031 Email: bcf-consultors@cambrabcn.es

**47: ΚΕΝΤΡΟ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΒΕΛΕΚ****Στοιχεία Επαφής**

Όνομα: <i>Ayşe Sevğor</i>	Διεύθυνση: <i>Kuzgun Sok 88 Asagi Ayranci Ankara Turkey (90) 312 438 11 70 asevgor@metis.com</i>
Όνομα: <i>Sirer Aydin</i>	Διεύθυνση: <i>Kuzgun Sokak 88/1 Asagi Ayranci Ankara Turkey (90) 312 441 54 27 (90) 312 441 54 28 betuyab@superonline.com</i>

**48: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ****Στοιχεία Επαφής**

Όνομα: <i>Prof Dr Meral Korzay Director of the Programme</i>	Διεύθυνση: <i>Bogaziçi Universitesi Turizm İslletmeciligi Bölümü Hisar Kampüs 80815 Bebek Istanbul Turkey</i>
	Τηλ/fax: <i>(90) 212 263 1540/265 9773</i> Email: <i>korzay@boun.edu.tr</i>

**49: ΤΟ ΙΔΡΥΜΑ ORGEXPO****Στοιχεία Επαφής**

Όνομα: <i>Carlo Lamprecht Conseiller d'Etat et Président de la Fondation PALEXPO</i>	Διεύθυνση: <i>Département de l'Economie, de l'Emploi et des Affaires Extérieures</i>
	<i>Case Postale 3952</i>
	<i>1211 Genève 3 Switzerland</i>
	Email: <i>carlo.lamprecht@depsg.etat-ge.ch</i>
Όνομα: <i>Henri Delaraye Président d'ORGEXPO</i>	Διεύθυνση: <i>Case Postale 112 1218 Gd-Saconnex Switzerland</i>
	Fax: <i>(41) 22 798 01 00</i>
Όνομα: <i>Rodolphe Huser Directeur Général de PALEXPO et du Conseil de Direction d'ORGEXPO</i>	Διεύθυνση: <i>Case Postale 112 1218 Gd-Saconnex Switzerland</i>
	Fax: <i>(41) 22 798 01 00</i> Email: <i>rodolphe.hussar@palexpo.ch</i>

## 50: GÖTEBORG & CO

### Στοιχεία Επαφής

Όνομα: <i>Claes Bjerkne Managing Director</i>	Διεύθυνση: <i>Göteborg&amp;Co Mässans gata 8 Göteborg 41251 Sweden</i>
	Τηλ: <i>(46) 31 61 52 00</i>
	Fax: <i>(46) 31 81 10 48</i>
	Website: <i>www.goteborg.com</i>

## 51: GULLIVER, ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΙΡΛΑΝΔΙΑΣ

### Στοιχεία Επαφής

Όνομα: <i>Stewart Stephens</i>	Διεύθυνση: <i>Fexco IT &amp; Teleservices Centre Langford Street CEO Killorlin County Derry Ireland</i>
	Τηλ: <i>(353) 66 979 2112</i>
	Fax: <i>(353) 66 979 2116</i>
	Email: <i>sstephens@gulliver.ie</i>

## 52: ΓΡΑΦΕΙΟ ΣΥΝΕΔΡΙΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΣΚΕΠΤΩΝ ΤΗΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥΠΟΛΗΣ

### Στοιχεία Επαφής

Όνομα: <i>Eyüp Babü General Manager</i>	Διεύθυνση: <i>Istanbul Convention &amp; Visitors' Bureau Mesrutiyet Caddesi No. 57/4 Beyoglu 80050 Istanbul Turkey</i>
	Τηλ: <i>(90) 212 292 1747</i>
	Fax: <i>(90) 212 292 5451</i>
	Email: <i>istanbul@icvb.org</i>

### 53: ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ SALZKAMMERGUT ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΟΧΗ STYRIA

#### Στοιχεία Επαφής

Όνομα: <i>Dr Franz Hartl</i>	Διεύθυνση: <i>Österreichische Hotel und Tourismusbank GmbH 1011 Wien Parkring 12a Austria</i>
	Τηλ: <i>(43) 1 515 3020</i>
Όνομα: <i>Mag Wolfgang Kleemann</i>	Διεύθυνση: <i>Österreichische Hotel und Tourismusbank GmbH 1011 Wien Parkring 12a Austria</i>
	Τηλ: <i>(43) 1 515 3020 ext 66</i>
Όνομα: <i>Christian Strobl</i>	Διεύθυνση: <i>Österreichische Hotel und Tourismusbank GmbH 1011 Wien Parkring 12a Austria</i>
	Τηλ: <i>(43) 1 515 3020 ext 62</i>
Όνομα: <i>Mag Kurt Mahnert</i>	Διεύθυνση: <i>Österreichische Hotel und Tourismusbank GmbH 1011 Wien Parkring 12a Austria</i>
	Τηλ: <i>(43) 1 515 3020 ext 63</i>

### 54: ΧΡΗΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΗΓΗΣ MANAGEMENT ΓΙΑ ΤΟ SCHÖNBRUNN PALACE

#### Στοιχεία Επαφής

Όνομα: <i>Dr Franz Sattlercker Director</i>	Διεύθυνση: <i>Schloss Schönbrunn Kultur- Betriebsgesellschaft GmbH Schönbrunne Schloßstrasse 47 A-1130 Vienna Austria</i>
	Τηλ: <i>(43) 1 811 13200</i>
	Fax: <i>(43) 1 812 11 06</i>
	Email: <i>sattlercker@schoenbrunn.at</i>

## 55: ΕΚ ΝΕΟΥ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΑΝΑΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ CALVIA

### Στοιχεία Επαφής

Όνομα: <i>Ms Carolina Sua Bosch Local Agenda 21 Co-ordinator</i>	Διεύθυνση: <i>Ajuntamento de Calvia Mallorca Can Vic 29 07184 Calvia Mallorca Spain</i>
	Τηλ: <i>(34) 971 139 100</i> Fax: <i>(39) 971 139 148</i> Email: <i>agendalocal21@calvia.com</i>
Όνομα: <i>Javier Bustamante Moreno Director of Strategic Planning</i>	Διεύθυνση: <i>Ajuntamento de Calvia Can Vic 29 07184 Mallorca Spain</i>
	Τηλ: <i>(34) 971 139 100</i> Fax: <i>(34) 971 139 161</i> Email: <i>agendalocal21@calvia.com</i>

## 56: PORT AVENTURA

### Στοιχεία Επαφής

Όνομα: <i>Luis Rullan</i>	Διεύθυνση: <i>La Caixa Avenida Diagonal 629 08028 Barcelona Spain</i>
	Τηλ/fax: <i>(34) 93 404 7053</i>

## 57: ΠΡΩΘΗΣΗ ΤΗΣ ΜΑΛΤΑΣ ΩΣ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ ΓΙΑ ΚΡΟΥΑΖΙΕΡΕΣ

### Στοιχεία Επαφής

Όνομα: <i>Michael Piscopo</i>	Διεύθυνση: <i>Malta Tourism Authority 280 Republic Street Valletta CMR 02</i>
	Τηλ/fax: <i>(356) 226 212/220 401</i> Email: <i>Michael.piscopo@visitmalta.com</i>

## 58: ΑΝΑΣΤΗΛΩΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΟΥ ΦΡΟΥΡΙΟΥ RINELLA

### Στοιχεία Επαφής

Όνομα: <i>Mario Forrugia Executive Director</i>	Διεύθυνση: <i>FWA Fort Rinella St Rocco Road Kalkara CSP II Malta</i>
	Telfax: <i>(356) 640 131</i>

## 59: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΓΡΟΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΟ

### Στοιχεία Επαφής

Όνομα: <i>Ph Matsouris Director</i>	Διεύθυνση: <i>Cyprus Tourism Organisation 19 Limassol Ave Nicosia Cyprus</i>
	Τηλ/fax: <i>(357.2) 337 715/331 644</i> Email: <i>cytour@cto.org.cy</i>
Όνομα: <i>G Ιοαννου</i>	Διεύθυνση: <i>Cyprus Agrotourism Company 19 Limassol Avenue Nicosia Cyprus</i>
	Τηλ/fax: <i>(357.2) 337 715/331 644</i> Email: <i>cytour@cto.org.cy</i>

## 60: Η ΠΑΡΟΥΣΙΑ ΤΗΣ ΕΛΒΕΤΙΑΣ ΣΤΙΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΕΣ ΕΚΘΕΣΕΙΣ

### Στοιχεία Επαφής

Όνομα: <i>Walter Leu Executive Director</i>	Διεύθυνση: <i>European Travel Commission (ETC) 61 rue du Marché aux Herbes 1000 Brussels Belgium</i>
	Τηλ: <i>(32) 2 504 03 03</i> Fax: <i>(32) 2 514 18 43</i> Email: <i>w.leu@planetinternet.be</i>

## 61: ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΣΤΗ ΜΑΛΤΑ

### Στοιχεία Επαφής

Όνομα: <i>Ms Marie-Louise Mangion</i>	Διεύθυνση: <i>Malta Tourism Authority 280 Republic Street Valletta CMR 02</i>
	Τηλ/fax: <i>(356) 226 408/220 401</i> Email: <i>mlmangion@visitmalta.com</i>
Όνομα: <i>Leslie Vella</i>	Διεύθυνση: <i>As above</i>
	Τηλ/fax: <i>(356) 234 169/220 401</i> Email: <i>leslie.vella@visitmalta.com</i>

## 62: ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΔΕΙΞΗ ΤΩΝ ΠΟΛΕΩΝ SLIEMA ΚΑΙ ST JULIAN'S

### Στοιχεία Επαφής

Όνομα: <i>Robert Musumeci Chairman</i>	Διεύθυνση: <i>Embellishment Committee 135/182 Pieta Apartments Block 1 Pieta Malta</i>
	Τηλ/fax: <i>(356) 249 399/250 597</i>

## 63: VILLE APERTE

### Στοιχεία Επαφής

Όνομα: <i>Renzo Niero</i>	Διεύθυνση: <i>Moby Dick Villa Principe 010 30034 MIRA (VE) Via Don Minzoni 26 Venice Italy</i>
	Τηλ: <i>(39) 041 560 9350</i> Email: <i>mobydick@provincia.venezia.it</i>
Όνομα: <i>Dr Cristina Rossi</i>	Διεύθυνση: <i>Villa Rosse-Foscarini 30039 STRA (VE) Via Doge Pisani 1/2 Italy</i>
	Τηλ: <i>(39) 049 980 0335</i> Email: <i>info@villafoscarini.it</i>
Όνομα: <i>Danilo Lunardelli</i>	Διεύθυνση: <i>Provincia di Venezia CA Corner Venice Italy</i>
	Τηλ: <i>(39) 041 529 0602</i> Email: <i>danilo.lunardelli@provincia.venezia.it</i>

## 64: ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ & ΘΕΡΕΤΡΟ WOW TOPKARI PALACE

### Στοιχεία Επαφής

Όνομα: <i>Serdar Ozkazanç</i>	Διεύθυνση: <i>U Mumcu Cad No. 88 GOP 06700 Ankara Turkey</i>
	Τηλ: <i>(90) 312 436 30 00</i>
Όνομα: <i>Galip Boyacioglu</i>	Διεύθυνση: <i>U Mumcu Cad No. 88 GOP 06700 Ankara Turkey</i>
	Τηλ: <i>(90) 312 436 30 00</i>
Όνομα: <i>Serdar M Canoglu</i>	Διεύθυνση: <i>U Mumcu Cad No. 88 GOP 06700 Ankara Turkey</i>
	Τηλ: <i>(90) 312 436 30 00</i>

**65: WWW.HOLLAND****Στοιχεία Επαφής**

<b>Όνομα:</b> Theo Lingmont Director, Marketing & Sales	<b>Διεύθυνση:</b> <a href="http://www.Holland.com">www.Holland.com</a> Vlietweg 15 P.O. Box 458 2260 Leidschendam Netherlands
	<b>Τηλ:</b> (31) 70 370 52 42
	<b>Fax:</b> (31) 70 320 16 54
	<b>Email:</b> <a href="mailto:tlingmont@nbt.nl">tlingmont@nbt.nl</a>

**66: WWW.TISCOVER****Στοιχεία Επαφής**

<b>Όνομα:</b> Arno Ebner Chief Executive Officer	<b>Διεύθυνση:</b> <a href="http://TIScover.com">TIScover.com</a>
	<b>Τηλ:</b> (43) 512 53510
	<b>Email:</b> <a href="mailto:arno.ebner@tis.at">arno.ebner@tis.at</a>

**67: JEITA GROTTO****Στοιχεία Επαφής**

<b>Όνομα:</b> Dr-Eng Nabil Haddad General Manager	<b>Διεύθυνση:</b> Site Touristique Mapas – Liban De Jeïta BP 53 Zouk Lebanon
	<b>Τηλ:</b> (961) 9 220 840/1/2/3
	<b>Fax:</b> (961) 9 220844/5
	<b>Email:</b> <a href="mailto:jeitagrotto@terra.net.lb">jeitagrotto@terra.net.lb</a> <a href="mailto:mapas@terra.net.lb">mapas@terra.net.lb</a>

**68: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΠΕΡΙΟΧΗΣ ΤΗΣ ΕΡΥΘΡΑΣ ΘΑΛΑΣΣΑΣ****Στοιχεία Επαφής**

<b>Όνομα:</b> Dr Osam Khalifa	<b>Διεύθυνση:</b> 13 El Khalefa el Mazmaran St Heliopolis Cairo Egypt
	<b>Τηλ/fax:</b> (20) 2 282 7231/3878
	<b>Email:</b> <a href="mailto:khalifa@site.com">khalifa@site.com</a>
<b>Όνομα:</b> Dr Adel Rady Director	<b>Διεύθυνση:</b> Tourism Development Authority Ministry of Tourism Nile Tower, 7th Floor 21 Giza Street Giza Egypt
	<b>Τηλ:</b> (20) 2 570 3492
	<b>Fax:</b> (20) 2 570 3491

## 69: ΑΝΑΒΙΩΣΗ ΤΟΥ ΟΔΟΙΠΟΡΙΚΟΥ ΤΗΣ ΙΕΡΗΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΣ ΤΗΣ ΑΙΓΥΠΤΟΥ

### Στοιχεία Επαφής

Όνομα: <i>Abdul Aziz Adel ETA Chairman</i>	Διεύθυνση: <i>Misr Travel Tower Abbassiya Cairo Egypt</i>
	Τηλ: <i>(20.2) 285 4785</i>
	Fax: <i>(20.2) 285 4363/282 9771/ 285 9551</i>

## 70: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΓΙΑ ΞΕΝΑΓΟΥΣ

### Στοιχεία Επαφής

Όνομα: <i>Qahtan al-Azzawi President</i>	Διεύθυνση: <i>ATTAI Sa'doun St. PO Box 3141 Baghdad Iraq</i>
	Τηλ: <i>(964) 1 718 1493</i>
	Fax: <i>(964) 1 718 2907/1907</i>
Όνομα: <i>Ahmed al-Sa'dy Managing Director</i>	Διεύθυνση: <i>Al-Firdos Travel &amp; Tourism Co Hay Al-Jadiriya, district 909 St.25, Bldg 38, Flat 38/6</i>
	Τηλ: <i>(964) 1 718 1493</i>
	Fax: <i>(964) 1 718 2907/1907</i>

## 71: Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ TRANSTOUR

### Στοιχεία Επαφής

Όνομα: <i>Osama Al Nouri GM Tourism Department</i>	Διεύθυνση: <i>Transtour PO Box 7628 Damascus Syria</i>
	Τηλ: <i>(963) 11 223 6000</i>
	Fax: <i>(963) 11 224 2822</i>
	Email: <i>tt@trans-tour.com</i>

## 72: BACKWATER TOURISM ΣΤΗΝ ΚΕΡΑΛΑ

### Στοιχεία Επαφής

Όνομα: <i>Dr S V Sudheer Principal</i>	Διεύθυνση: <i>TKMM College Haripad Kerala India 690513</i>
	Τηλ/fax: <i>(91) 0479 412659</i>
	Email: <i>vasvam@yahoo.com</i>

**73: ΟΧΥΡΟ ΒΑΛΤΙΤ, ΜΟΥΣΕΙΑΚΟ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ****Στοιχεία Επαφής**

Όνομα:	<i>Dr Stefano Bianca Director Historic Cities Support Programme</i>	Διεύθυνση:	<i>The Aga Khan Trust for Culture 1-3 avenue de la Paix 1202 Geneva Switzerland</i>
		Τηλ:	<i>(41) 22 909 7200</i>
		Fax:	<i>(41) 22 909 7292</i>
		Email:	<i>Stefano.bianco@akdn.ch</i>
Όνομα:	<i>Mrs Shirin Waiji Member of the Board of Directors</i>	Διεύθυνση:	<i>Aga Khan Cultural Services Waiji's Building 10 Khayaban-e-Suhrawardy PO Box 1088 Islamabad Pakistan</i>
		Τηλ:	<i>(92) 51 27 0760</i>
		Fax:	<i>(92) 51 27 4331/0753</i>
		Email:	<i>waijis@comsats.net.pk</i>

**74: ΚΑΜΠΑΝΙΑ: ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΣ 2000 ΜΑΛΔΙΒΕΣ****Στοιχεία Επαφής**

Όνομα:	<i>Yusuf Riza Assistant Director Planning</i>	Διεύθυνση:	<i>Ministry of Tourism Male Maldives</i>
		Τηλ:	<i>(906) 323 224</i>
		Fax:	<i>960) 322 512</i>
		Email:	<i>info@visitmaldives.com</i>
Όνομα:	<i>Ms Agisa Abdullah Assistant Director</i>	Διεύθυνση:	<i>MTPB Male Maldives</i>
		Τηλ:	<i>(960) 323 228</i>
		Fax:	<i>(960) 323 229</i>
		Email:	<i>mtpb@visitmaldives.com</i>

**75: ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΡΩΝ****Στοιχεία Επαφής**

Όνομα:	<i>Dr J Samarkoon</i>	Διεύθυνση:	<i>Central Environmental Authority 1st Floor Maligawatta Secretariat Colombo 10 Sri Lanka</i>
		Τηλ/fax:	<i>(94) 439 073/4/5</i>
		Email:	<i>irmp@stt.net</i>
Όνομα:	<i>Hans Rollos</i>	Διεύθυνση:	<i>Central Environmental Authority 1st Floor Maligawatta Secretariat Colombo 10 Sri Lanka</i>
		Τηλ/fax:	<i>(94) 439 073/4/5</i>
		Email:	<i>irmp@stt.net</i>

## 76: ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΗΣ SRI LANKA: ΕΘΝΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΣΡΙ ΛΑΝΚΑ

### Στοιχεία Επαφής

Όνομα: <i>H M S Samaranayake Chairman</i>	Διεύθυνση: <i>Ceylon Tourist Board 80 Galle Road Colombo – 03 Sri Lanka</i>
	Τηλ/fax: <i>(94.1) 437 953/437 755</i> Email: <i>ctb@chesri-lanka.net</i>
Όνομα: <i>Asker S Moosajee Consultant</i>	Διεύθυνση: <i>Gulliver's Travels Limited 48 Park Street Colombo 02 Sri Lanka</i>
	Τηλ: <i>(94.1) 305 959/60/61</i> Fax: <i>(94.1) 305 962</i> Email: <i>Gulliver@slt.lk</i>

## 77: VISIT NEPAL YEAR 1998

### Στοιχεία Επαφής

Όνομα: <i>Karna Shakya National Co-ordinator of Visit Nepal Year 1998</i>	Διεύθυνση: <i>Ambassador Hotel Lainchaur Kathmandu Nepal</i>
	Τηλ: <i>(977) 1 414 432/ 410 432</i> Fax: <i>(977) 1 413 641</i>
Όνομα: <i>Bijaya Pradhan Chairman</i>	Διεύθυνση: <i>Discover Nepal GPO Box 20209 Kathmandu Nepal</i>
	Τηλ: <i>(977) 1 416 326</i> Fax: <i>(977) 1 255 487</i> Email: <i>stt@mos.com.np</i>
Όνομα: <i>Barun Prasad Shrestha Secretary</i>	Διεύθυνση: <i>Ministry of Tourism &amp; Civil Aviation Singha Durbar Kathmandu Nepal</i>
	Τηλ: <i>(977) 1 246 024</i> Fax: <i>(977) 1 227 758</i> Email: <i>motca@mos.com.np</i>

## 78: ΔΙΕΘΝΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

### Στοιχεία Επαφής

Όνομα: <i>Ms Karen Fletcher Director</i>	Διεύθυνση: <i>International Hotels Environment Initiative (IHEI) 15-16 Cornwall Terrace Regent's Park London NW1 4QP UK</i>
	Τηλ: <i>(44) 20 7467 3620</i>
	Fax: <i>(44) 20 7467 3610</i>
	Email: <i>info@ihe.org</i>

## 79: ΔΙΑΒΑΤΗΡΙΟ ΣΤΗΝ ΕΥΚΑΙΡΙΑ

### Στοιχεία Επαφής

Όνομα: <i>Ms Nancy Needham Director</i>	Διεύθυνση: <i>GTPP c/o Global Initiatives Inc 307 East 51st Street New York, NY 10022 USA</i>
	Τηλ: <i>(1) 212 758 0386</i>
	Fax: <i>(1) 212 308 1892</i>
	Email: <i>nancy@gttp.org</i>
	Website: <i>www.gttp.org</i>

## 80: «ΑΝΑΜΝΗΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ» ΤΗΣ UNESCO

### Στοιχεία Επαφής

Όνομα: <i>Ms Sonia Ramzi</i>	Διεύθυνση: <i>World Heritage Centre UNESCO 1 rue Miollis 75732 Paris Cedex 15 France</i>
	Τηλ: <i>(33) 1 4568 3873</i>
	Fax: <i>(33) 1 4568 5591/96</i>
	Email: <i>m.richon@unesco.org</i>

# Παράρτημα II

**1. Ερωτηματολόγιο**

**2. Εισαγωγική  
Επιστολή**

**3. Απαντήσεις  
Ερωτηματολογίου**



CONSEIL PROFESSIONNEL **OMT**  
**WTO** BUSINESS COUNCIL  
 CONSEJO EMPRESARIAL **OMT**

17 Απριλίου 2000, Μαδρίτη

Αγαπητέ φίλε / συνάδελφε

**Νέα μελέτη του WTOBC**  
**Για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας μέσω**  
**Συνεργασίας Δημόσιου – Ιδιωτικού τομέα**

Το Επιχειρηματικό Συμβούλιο του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου (WTOBC) αναλαμβάνει μια μελέτη σε βάθος για να διαπιστώσει πως ενισχύεται η ανταγωνιστικότητα της τουριστικής βιομηχανίας μέσω της συνεργασίας δημοσίου και ιδιωτικού τομέα. Η μελέτη θα περιέχει τα οφέλη της συνεργασίας όσον αφορά την οικονομική επιτυχία και την μείωση του κόστους, καθώς και κοινωνικό – πολιτισμικά και περιβαλλοντικά ωφέλη.

Έχετε προταθεί, προσωπικά, ως σημαντική πηγή πληροφόρησης και ελπίζουμε να μπορέσετε να μας βοηθήσετε, έτσι ώστε να ισχυροποιήσουμε τους δεσμούς μεταξύ των οργανισμών μας, υμβάλλοντας στην καλύτερη κατανόηση μεταξύ του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα. Επιπλέον, η τελική έκθεση θα μας βοηθήσει να ενισχύσουμε την αναγνώριση της κοινωνικό – οικονομικής και πολιτισμικής σημασίας του τουρισμού.

**Έρευνα αγοράς**

Είναι πολύ σημαντικό το πρώτο στάδιο της έρευνας του WTOBC για το σχεδιασμό με βάση τη γνώση και την εμπειρία των ηγετών, όπως εσείς, στην αναγνώριση και στην ιεράρχηση των μελετών περιπτώσεων του ιδιωτικού – δημόσιου τομέα. Το επίκεντρο του ενδιαφέροντος θα είναι σε τοπικό επίπεδο, αν και θα είναι ευπρόσδεκτα περιφερειακά και εθνικά παραδείγματα.

Το δείγμα μας πρόκειται να καλύψει όλες τις περιοχές του κόσμου σε μια πληθώρα τομέων:

- Προσέλκυση ανάπτυξης και ανανέωσης
- Καταλύματα
- Ανάπτυξη υποδομών
- Εκπαίδευση και κατάρτιση
- Προστασία πολιτισμικής κληρονομιάς
- Τεχνολογικές καινοτομίες
- Μάρκετινγκ και διαφήμισης
- Προστασία του περιβάλλοντος και βελτίωση
- Χρηματοδότηση και επενδύσεις

### Τελική έκθεση

Τα αποτελέσματα της μελέτης αναμένονται να ανακοινωθούν τον Οκτώβριο του 2000. Η τελική έκθεση θα περιλαμβάνει παραδείγματα και σχετικές μελέτες περιπτώσεων όπου οι εμπειρίες που θα αποκτηθούν θα έχουν σκοπό τη βελτίωση των τομέων της τουριστικής βιομηχανίας, καθώς και των κυβερνήσεων. Οι καθοδηγητικές γραμμές για την προετοιμασία των μεμονωμένων περιπτώσεων, μαζί με λεπτομέρειες για ένα δείγμα σχεδίου, περιλαμβάνονται.

Η τελική έκθεση περιλαμβάνει επίσης, ειδικούς τομείς συνεργασίας μεταξύ του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα. Παραδείγματα κοινών χορηγιών μεγάλων γεγονότων, την μεταβίβαση υπηρεσιών του δημοσίου στον ιδιωτικό τομέα, και την ιδιωτικοποίηση κρατικών εγκαταστάσεων.

Παρακαλούμε να συμπληρώσετε και να επιστρέψετε το επισυναπτόμενο ερωτηματολόγιο έως τις 30 Ιουνίου, μαζί με το δείγμα της μελέτης. Μπορούν να σταλούν στα αγγλικά, στα γαλλικά ή στα ισπανικά. Στηριζόμαστε πολύ στη συμβολή σας. Ακόμα κι αν δεν μπορείτε να μας παράσχετε συγκεκριμένα παραδείγματα. Θα θέλαμε να ακούσουμε τις προτάσεις σας, όσον αφορά συγκεκριμένες επαφές που μπορούν να μας φανούν χρήσιμες.

### Μια κοινή προσπάθεια ιδιωτικού και δημόσιου τομέα

Όλοι οι συμβαλλόμενοι θα λάβουν μνεία στην τελική έκθεση, της οποίας θα λάβετε και αντίγραφο ως δείγμα της εκτίμησής μας. Επιπλέον, οι συμβαλλόμενοι θα προσκληθούν να λάβουν μέρος σε συζητήσεις για το θέμα στο WTOBC και σεμινάρια του ΠΟΤ σε ολόκληρο τον κόσμο.

Θα είμαστε ιδιαίτερα ευτυχείς αν μας επιστρέψατε το ερωτηματολόγιο συμπληρωμένο και το δείγμα της μελέτης με αλληλογραφία, φαξ ή e-mail στη διεύθυνση που αναφέρεται στο ερωτηματολόγιο – και να βοηθήσετε την ομάδα μας όσο καλύτερα μπορείτε για τη διεξαγωγή της έρευνας. Για την άνεσή σας μπορείτε να κατεβάσετε το ερωτηματολόγιο από την τοποθεσία του ΠΟΤ στο internet [www.world-tourism.org](http://www.world-tourism.org).

Σας ευχαριστούμε για την βοήθειά σας σε αυτή την πολύ σημαντική έρευνα.

Με τιμή,



**JOSE LUIS ZOREDA**

Διευθύνων Σύμβουλος  
Επιχειρηματικό Συμβούλιο ΠΟΤ

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

### Ενίσχυση ανταγωνιστικότητας μέσω της συνεργασίας μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα.

(παρακαλούμε απαντήστε σε όποια γλώσσα εκ των αγγλικών, ισπανικών, γαλλικών θέλετε)

Η συνεργασία μεταξύ του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα έχει αποδειχθεί ιδιαίτερα δυναμική για την ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας του τουρισμού σε έναν αριθμό χωρών σε εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο. Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου στοχεύει στην αναγνώριση των συμπεριφορών σε διαφορετικά μέρη του κόσμου και σε διαφορετικούς τομείς.

Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου ζητούμε λεπτομέρειες καλών παραδειγμάτων συνεργασίας ιδιωτικού και δημόσιου τομέα. Αυτό λογικά θα δώσει στην παγκόσμια βιομηχανία του τουρισμού κάποια παραδείγματα περιπτώσεων που έχουν εφαρμοστεί σε άλλες γεωγραφικές αγορές ή βιομηχανικούς τομείς ή άλλους τομείς της κυβέρνησης.

#### 1. Πόσο σημαντική πιστεύετε ότι είναι η συνεργασία μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της βιομηχανίας του τουρισμού;

- Πολύ σημαντική;
- Σημαντική;
- Κάπως σημαντική;
- Όχι και πολύ σημαντική;
- Καθόλου σημαντική;

#### 2. Από τη δική σας σκοπιά πόσο αποτελεσματική είναι η συνεργασία μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα σε κάθε έναν από τους παρακάτω τομείς; (δεν είναι απαραίτητη η άμεση εμπειρία για αυτή την ερώτηση). Βαθμολογήστε από 1 (πολύ αποτελεσματική) έως 5 (λίγο αποτελεσματική).

	1	2	3	4	5
<b>Ανάπτυξη Προϊόντος/Βελτίωση</b>					
(α) Ανάπτυξη ή Βελτίωση αξιοθεάτων;					
(β) Ανάπτυξη ή Βελτίωση καταλυμάτων;					
(γ) Προστασία του περιβάλλοντος;					
(δ) Διατήρηση πολιτισμικών και κληρονομικών πόρων;					
(ε) Ορισμός επιπέδων ποιότητας;					

<b>Υποδομή/Ανθρώπινοι πόροι</b>					
(στ) Βελτίωση συγκοινωνιών και βασικών υπηρεσιών;					
(ζ) Βελτίωση δημόσιας υγείας και υγιεινής;					
(η) Ενίσχυση τεχνολογικών καινοτομιών και προόδου;					
(θ) Βελτίωση ασφάλειας και προστασίας;					
(ι) Μείωση φυσικών ενοχλήσεων;					
(ια) Βελτίωση εκπαίδευσης και κατάρτισης;					

	1	2	3	4	5
<b>Μάρκετινγκ και Διαφήμιση</b>					
(ιβ) Βελτίωση εικόνας προορισμού;					
(ιγ) Ανταγωνισμός;					
(ιδ) Βελτίωση προσέγγισης και κάλυψης αγοράς;					
(ιε) Ηλεκτρονικό μάρκετινγκ και διανομή, Internet;					
(ιστ) Προστασία καταναλωτή;					

<b>Κοινωνικο-οικονομικοί και γεω-πολιτικοί παράγοντες</b>					
(ιζ) Βελτίωση αποδόσεων;					
(ιη) Προσέλκυση δημόσιας επένδυσης;					
(ιθ) Διευκόλυνση επένδυσης και χρηματοδότησης;					
(κ) Διαχείριση κινδύνου και ανασφάλειας;					
(κα) Υπερπήδηση εμποδίων εμπορίου και επενδύσεων;					
(κβ) Διευκόλυνση ταξιδιών;					

Άλλοι τομείς/άλλα οφέλη; Παρακαλούμε σημειώστε τα					

**3. α) Ποιά μέσα/εργαλεία χρησιμοποιήσατε για να διευκολύνετε (ως κυβέρνηση για παράδειγμα) ή τα οποία εκμεταλλευθήκατε (ως ιδιωτικός φορέας) για να επιτευχθεί η συνεργασία κατά το παρελθόν;**

**3. β) Ποιά μέσα/εργαλεία θα χρησιμοποιούσατε για να διευκολύνετε τη συνεργασία στο μέλλον; Βαθμολογήστε από 1 (πολύ αποτελεσματική) έως 5 (λίγο αποτελεσματική)**

	1	2	3	4	5
<b>Ανάπτυξη Προϊόντος/Βελτίωση</b>					
(α) Παροχή αρχικής οικονομικής υποστήριξης;					
(β) Διευκόλυνση τοπικών διαδικασιών έγκρισης;					
(γ) Διευκόλυνση μεταβιβάσεων γης ή δικαιωμάτων εκμετάλλευσης για την προστασία του περιβάλλοντος;					
(δ) Παροχή φορολογικών απαλλαγών για ιστορική συντήρηση;					
(ε) Παροχή φορολογικών απαλλαγών σε εισαγωγές;					
(στ) Παροχή τεχνικής υποστήριξης για πρωτοποριακά προγράμματα ανάπτυξης;					
(ζ) Παροχή εργατικού δυναμικού ή άλλων οικονομικών πόρων;					
(η) Συμβόλαια διαχείρισης για κρατικές εγκαταστάσεις;					
(θ) Άλλες πρωτοβουλίες προϊόντων; Παρακαλούμε σημειώστε.					

<b>Υποδομή/Ανθρώπινοι πόροι</b>					
(ι) Ιδιωτικοποίηση συγκοινωνιών;					
(ια) Ιδιωτικοποίηση τηλεπικοινωνιών;					
(ιβ) Ανάπτυξη τουριστικής εκπαίδευσης και κατάρτισης;					
(ιγ) Άλλες πρωτοβουλίες υποδομών; Παρακαλούμε σημειώστε.					

	1	2	3	4	5
<b>Μάρκετινγκ και Διαφήμιση</b>					
(ιδ) Δημιουργία αυξημένης προβολής/ενημέρωσης για τουριστικές πρωτοβουλίες;					
(ιε) Υποστήριξη για συμμετοχή σε εμπορικές εκθέσεις;					
(ιστ) Συμμετοχή σε συνεργατικά προγράμματα μάρκετινγκ;					
(ιζ) Άλλες πρωτοβουλίες μάρκετινγκ; Σημειώστε.					

Άλλα μέσα/εργαλεία; Παρακαλούμε διευκρινήστε					

- 4. Μπορείτε να δώσετε παραδείγματα σε τρεις από τους παραπάνω τομείς/πεδία;**  
 (Τα παραδείγματα μπορούν να σχηματιστούν από την εμπειρία σας στη λειτουργία του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα, ή από τη γνώση σας σε άλλες σχετικές περιπτώσεις). **Παρακαλούμε όπως δώσετε λεπτομέρειες και δείγματα. Αν δεν μπορείτε να αναφερθείτε σε υψηλό επίπεδο λεπτομερειών, δώστε μας τις επαφές (προτιμάται e – mail) του καταλληλότερου ανθρώπου για να ζητήσουμε λεπτομέρειες στη μελέτη.**

*(Παρακαλούμε σε ξεχωριστό φύλλο ή κατεβάστε το ερωτηματολόγιο από την επίσημη τοποθεσία του ΠΟΤ [www.world-tourism.org](http://www.world-tourism.org))*

- 5. Μπορείτε να προτείνετε νέους τομείς/πεδία για μελλοντικές συνεργασίες μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα – από την οποία, όσο μπορείτε να γνωρίζετε, δεν υπάρχουν περιπτώσεις δοκιμών;**

*(Χρησιμοποιήστε ξεχωριστό φύλλο χαρτιού, αν χρειαστεί)*

1. ....
2. ....
3. ....

- 6. Αν δεν έχετε καμία εμπειρία τέτοιας συνεργασίας, ποιά είναι τα κυριότερα πλεονεκτήματα που πιστεύετε ότι μπορεί να προσθέσει ένας οργανισμός/ίδρυμα σε αυτή την περίπτωση, και σε ποιόν/ποιούς τομείς ή γεωγραφικές περιοχές;**

*(Χρησιμοποιήστε ξεχωριστό φύλλο χαρτιού, αν χρειαστεί)*

1. ....
2. ....
3. ....

Θα εκτιμούσαμε πάρα πολύ αν μας δίνετε κάποιες πληροφορίες έτσι ώστε να αναγνωριστεί η προσφορά σας στην τελική έκθεση.

Όνομα: .....

Τίτλος/θέση: .....

Οργανισμός: .....

Διεύθυνση:.....

Τηλέφωνο: .....Φαξ: .....

E – mail: .....

- Τομέας  Υπουργείο Τουρισμού ή τμήμα του;  
 Εθνικός Οργανισμός Τουρισμού;  
 Κρατικός, περιφερειακός ή δημοτικός/τοπικός οργανισμός τουρισμού;  
 Βιομηχανικός σύνδεσμος ή αντιπροσωπευτικό σώμα;  
 Φορέας συγκοινωνιών, κρουαζιέρων ή αεροπορικών;  
 Αεροδρόμιο, λιμάνι ή άλλος φορέας υποδομής;  
 Ξενοδοχείο ή επενδυτής;  
 Tour operator/χονδρέμπορος;  
 Οικονομικές υπηρεσίες;  
 Λιανικό εμπόριο (της εστίασης περιλαμβανομένης);  
 Φορέας αξιοθεάτων ή πολιτισμικό ίδρυμα;  
 Άλλο; (παρακαλούμε διευκρίνηστε).

*Σας ευχαριστούμε για το χρόνο σας και τις απαντήσεις σας στο ερωτηματολόγιο. Εκτιμούμε βαθύτατα τη συμμετοχή σας. Επιπλέον αντίγραφα του ερωτηματολογίου μπορείτε να κατεβάσετε από την επίσημη τοποθεσία του ΠΟΤ στο internet [www.world-tourism.org](http://www.world-tourism.org)*

**Πίνακας Α: Ερώτηση 2 Πόσο αποτελεσματική είναι η συνεργασία μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα σε κάθε έναν από τους παρακάτω τομείς; (απαντήσεις σε ποσοστό % «πολύ αποτελεσματική» ή «αποτελεσματική»)**

Πεδίο Συνεργασίας	Υπουργείο	Εθνικός Οργαν. Τουρισμού	Οργ. Τουρ. της Πόλης	Εκπαιδευτής	Σύμβουλος	Οργανισμός	Εταιρεία	Φορέας	Φορέας	Σύνολο
<b>Ανάπτυξη Προϊόντος/Βελτίωση</b>										
Ανάπτυξη ή βελτίωση αξιοθεάτων;	86	66	50	59	88	72	71	88	64	66
Ανάπτυξη ή βελτίωση καταλυμάτων;	66	46	33	50	50	53	57	50	50	50
Προστασία του περιβάλλοντος;	83	80	75	82	63	83	71	63	64	79
Διατήρηση πολιτισμικών και κληρονομικών πόρων;	83	91	83	88	75	89	100	75	71	85
Ορισμός επιπέδων ποιότητας;	91	62	58	76	50	50	57	50	64	67
<b>Υποδομή/Ανθρώπινοι πόροι</b>										
Βελτίωση συγκοινωνιών και βασικών υπηρεσιών;	78	68	58	88	75	83	71	75	93	77
Βελτίωση δημόσιας υγείας και υγιεινής;	73	64	67	76	63	88	100	63	71	73
Ενίσχυση τεχνολογικών καινοτομιών και προόδου;	65	74	58	70	50	71	29	50	64	63
Βελτίωση ασφάλειας και προστασίας;	83	82	75	76	63	83	100	63	64	77
Μείωση φυσικών ενοχλήσεων;	48	66	67	70	75	67	100	75	71	62
Βελτίωση εκπαίδευσης και κατάρτισης;	83	83	92	74	50	78	86	50	71	78
<b>Μάρκετινγκ και Διαφήμιση</b>										
Βελτίωση εικόνας προορισμού;	96	94	83	82	88	89	71	88	86	87
Αντιμέτωπιση ανταγωνισμού;	74	77	67	53	57	61	57	57	43	59
Βελτίωση προσέγγισης και κάλυψης αγοράς;	78	88	67	53	88	53	43	88	46	65
Ηλεκτρονικό μάρκετινγκ και διανομή, Internet;	82	71	75	65	50	50	29	50	43	61
Προστασία καταναλωτή;	74	62	83	71	63	82	86	63	64	70
<b>Κοινωνικο-οικονομικοί και γεω-πολιτικοί παράγοντες</b>										
Βελτίωση αποδόσεων;	74	61	58	47	38	57	57	38	50	54
Προσέλκυση δημόσιας επένδυσης;	70	65	82	64	63	78	86	63	86	72
Διευκόλυνση επένδυσης και χρηματοδότησης;	78	79	58	79	75	83	71	75	86	77
Διαχείριση κινδύνου και ανασφάλειας;	73	63	58	66	50	72	57	50	50	62
Υπερπήδηση εμποδίων εμπορίου και επενδύσεων;	83	69	75	74	63	78	71	63	60	77
Διευκόλυνση ταξιδιών;	91	56	55	76	88	78	86	88	71	73

Σημείωση: Πίνακας 2.1

**Πίνακας Β: Ερώτηση 3α Ποιά μέσα/εργαλεία χρησιμοποιήσατε για να διευκολύνετε (ως κυβέρνηση για παράδειγμα) ή τα οποία εκμεταλλευθήκατε (ως ιδιωτικός φορέας) για να επιτευχθεί η συνεργασία κατά το παρελθόν; (απαντήσεις σε ποσοστό %)**

Πεδίο Συνεργασίας	Υπουργείο	Εθνικός Οργαν. Τουρισμού	Οργ. Τουρ. της Πόλης	Εκπαιδευτής	Σύμβουλος	Οργανισμός	Εταιρεία	Φορέας	Φορέας	Σύνολο
<b>Ανάπτυξη Προϊόντος/Βελτίωση</b>										
Παροχή αρχικής οικονομικής υποστήριξης;	32	30	44	38	38	38	0	50	17	33
Διευκόλυνση τοπικών διαδικασιών έγκρισης;	30	28	20	29	19	41	0	25	42	29
Διευκόλυνση μεταβιβάσεων γης ή δικαιωμάτων εκμετάλλευσης για την προστασία του περιβάλλοντος;	10	18	22	7	20	31	0	25	20	17
Παροχή φορολογικών απαλλαγών για ιστορική συντήρηση;	5	7	20	7	6	19	0	13	0	9
Παροχή φορολογικών απαλλαγών σε εισαγωγές;	23	21	0	11	6	13	14	0	0	14
Παροχή τεχνικής υποστήριξης για πρωτοποριακά προγράμματα ανάπτυξης;	23	38	44	29	25	25	0	14	0	25
Παροχή εργατικού δυναμικού ή άλλων μη οκομικών πόρων	23	31	40	29	31	33	0	13	36	28
Συμβόλαια διαχείρισης για κρατικές εγκαταστάσεις;	32	32	10	10	25	40	0	25	9	25
<b>Υποδομή/Ανθρώπινοι πόροι</b>										
Ιδιωτικοποίηση συγκοινωνιών;	24	15	25	14	27	33	0	43	8	19
Ιδιωτικοποίηση τηλεπικοινωνιών;	24	11	22	10	13	33	0	33	17	16
Ανάπτυξη τουριστικής εκπαίδευσης και κατάρτισης;	36	46	36	45	33	64	14	29	33	40
<b>Μάρκετινγκ και Διαφήμιση</b>										
Δημιουργία αυξημένης προβολής / ενημέρωσης για τουριστικές πρωτοβουλίες;	33	39	40	35	43	41	0	50	36	35
Υποστήριξη για συμμετοχή σε εμπορικές εκθέσεις;	33	42	36	35	29	44	0	71	36	36
Συμμετοχή σε συνεργατικά προγράμματα μάρκετινγκ;	35	43	50	31	33	33	0	50	42	35

Σημείωση: Πίνακας 2.1

**Πίνακας Γ: Ερώτηση 3β Ποιά μέσα/εργαλεία θα χρησιμοποιούσατε για να διευκολύνετε τη συνεργασία στο μέλλον; (απαντήσεις σε ποσοστό %)**

Πεδίο Συνεργασίας	Υπουργείο	Εθνικός Οργαν. Τουρισμού	Οργ. Τουρ. της Πόλης	Εκπαιδευτής	Σύμβουλος	Οργανισμός	Εταιρεία	Φορέας	Φορέας	Σύνολο
<b>Ανάπτυξη Προϊόντος/Βελτίωση</b>										
Παροχή αρχικής οικονομικής υποστήριξης;	73	73	67	78	88	81	71	63	75	75
Διευκόλυνση τοπικών διαδικασιών έγκρισης;	65	72	60	84	75	53	100	75	92	73
Διευκόλυνση μεταβιβάσεων γης ή δικαιωμάτων εκμετάλλευσης για την προστασία του περιβάλλοντος;	71	79	44	79	87	75	71	63	70	73
Παροχή φορολογικών απαλλαγών για ιστορική συντήρηση;	77	59	70	83	75	63	100	75	78	72
Παροχή φορολογικών απαλλαγών σε εισαγωγές;	55	72	56	61	56	44	86	50	89	61
Παροχή τεχνικής υποστήριξης για πρωτοποριακά προγράμματα ανάπτυξης;	77	69	56	74	75	63	57	43	75	67
Παροχή εργατικού δυναμικού ή άλλων μη οικονομικών πόρων;	64	52	50	58	60	40	43	63	64	66
Συμβόλαια διαχείρισης για κρατικές εγκαταστάσεις;	50	46	60	68	63	47	57	75	64	60
<b>Υποδομή/Ανθρώπινοι πόροι</b>										
Ιδιωτικοποίηση συγκοινωνιών;	67	62	25	50	67	83	67	71	75	61
Ιδιωτικοποίηση τηλεπικοινωνιών;	67	59	44	63	67	75	83	83	75	66
Ανάπτυξη τουριστικής εκπαίδευσης και κατάρτισης;	95	86	73	87	80	86	86	86	92	87
<b>Μάρκετινγκ και Διαφήμιση</b>										
Δημιουργία αυξημένης προβολής / ενημέρωσης για τουριστικές πρωτοβουλίες;	81	84	80	87	71	82	57	83	79	80
Υποστήριξη για συμμετοχή σε εμπορικές εκθέσεις;	86	90	82	84	50	69	57	86	86	80
Συμμετοχή σε συνεργατικά προγράμματα μάρκετινγκ;	85	86	100	76	60	67	67	100	83	77

Σημείωση: Πίνακας 2.1

# Παράρτημα ΙΙ

**ΛΙΣΤΑ  
ΛΕΠΤΟΜΕΡΩΝ  
ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ  
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ**

## Α. ΠΙΘΑΝΑ ΠΕΔΙΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΕΝΟΣ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ

Προσφέροντας ΑΞΙΑ στην αγορά

Τομείς συνεργασίας	Αντίκτυπος στην ανταγωνιστικότητα	Ανάγκη συνεργασίας	Βιωσιμότητα συνεργασίας
<b>Βελτίωση πολιτισμικών, ιστορικών και περιβαλλοντικών πλεονεκτημάτων</b>			
Επιλεκτική και έξυπνη επανεκτίμηση των πλεονεκτημάτων			
Ευκολότερη πρόσβαση			
Υψηλή ποιότητα περιήγησης			
<b>Βελτίωση των υποδομών και των βασικών υπηρεσιών</b>			
Βελτίωση συγκοινωνιών			
Καλύτερες βασικές υπηρεσίες: νερό, ηλεκτρισμός, τηλεπικοινωνίες και υγεία			
<b>Βελτίωση υπηρεσιών παροχής προϊόντων και εξυπηρέτησης</b>			
Καλύτερα και περισσότερα καταλύματα			
Καλύτερα και περισσότερα καταστήματα διατροφής			
Καλύτερα και περισσότερα καταστήματα για αγορές			
<b>Βελτίωση υπηρεσιών για την απόλαυση του προορισμού</b>			
Καλύτερη τουριστική πληροφόρηση			
Καλύτερη σηματοδότηση και τοπική συγκοινωνία			
Καλύτερες υπηρεσίες διαχείρισης του προορισμού			
Καλύτεροι χώροι ψυχαγωγίας			
Μεγαλύτερη και καλύτερη κλίμακα τουριστικών εμπειριών			
Καλύτερη οργάνωση ειδικών εκδηλώσεων			

<b>Τομείς συνεργασίας</b>	<b>Αντίκτυπος στην ανταγωνιστικότητα</b>	<b>Ανάγκη συνεργασίας</b>	<b>Βιωσιμότητα συνεργασίας</b>
Βελτίωση άλλων σημείων αξίας			
Βελτίωση της συμπεριφοράς του τοπικού πληθυσμού προς τους τουρίστες			
Ενίσχυση της ελκυστικότητας και της καθαριότητας των χώρων			
Πινακίδες για τις κύριες περιοχές ομορφιάς και μοναδικών αξιοθεάτων			
Επιλεκτική ανάπτυξη των εγκαταστάσεων και των εκδηλώσεων			

Πηγή: E. Bordas. THR

### **Μείωση δυσχερειών**

<b>Τομείς συνεργασίας</b>	<b>Αντίκτυπος στην ανταγωνιστικότητα</b>	<b>Ανάγκη συνεργασίας</b>	<b>Βιωσιμότητα συνεργασίας</b>
<b>Μείωση φυσικής κούρασης στον προορισμό</b>			
Διαθεσιμότητα πληροφοριών στον προορισμό πριν την αναχώρηση από το σπίτι			
Διαδικασίες τελωνείου και μετανάστευσης			
Έλεγχος συναλλάγματος, ιατρικά θέματα			
Προβλήματα κυκλοφοριακής συμφόρησης στον προορισμό			
Θόρυβος και ατμοσφαιρική ρύπανση στον προορισμό			
Μη βολικές δημόσιες υπηρεσίες			
<b>Μείωση φυσικών δυσχερειών</b>			
Έλλειψη ελέγχου ποιότητας αέρα			
Έλλειψη ασφάλειας στις αστικές περιοχές			
Κίνδυνος μεταδοτικών ασθενειών και έλλειψη εμπιστοσύνης στις ιατρικές υπηρεσίες			
Προβλήματα ασφάλειας με το φαγητό και τα ποτά			

Τομείς συνεργασίας	Αντίκτυπος στην ανταγωνιστικότητα	Ανάγκη συνεργασίας	Βιωσιμότητα συνεργασίας
<b>Μείωση εμπορικών ανασφαλειών</b>			
Αντιμετώπιση φόρων κατά την αγορά των προϊόντων			
Έλλειψη σταθερών τιμών			
Έλλειψη προτύπων			
Διάβρωση στην τοπική αστυνομία κι άλλες υπηρεσίες			
Μείωση πολιτισμικών διαφορών			
Εξήγηση των διαφορετικών ταμπού και αξιών			
Βελτίωση επικοινωνίας μεταξύ των τουριστών και του τοπικού πληθυσμού			

## **B. ΠΙΘΑΝΑ ΠΕΔΙΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΕΝΟΣ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ**

Τομείς συνεργασίας	Αντίκτυπος στην ανταγωνιστικότητα	Ανάγκη συνεργασίας	Βιωσιμότητα συνεργασίας
<b>Βελτίωση του συνολικού συστήματος μάρκετινγκ</b>			
Καλύτερη γνώση των αγορών και των ευκαιριών που παρουσιάζουν			
Καλύτερη κατανόηση της ανταγωνιστικής θέσης του προορισμού			
Αυξημένη ικανότητα αναγνώρισης των νέων πηγών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων			
<b>Βελτίωση του σχεδιασμού μάρκετινγκ</b>			
Βελτιωμένη λήψη αποφάσεων που αφορούν στόχους και στρατηγικές			
Καλύτερο σύστημα καθορισμού στόχων και στρατηγικών			
Βελτιωμένη ποιότητα πληροφοριών, που χρησιμοποιούνται για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων			

<b>Τομείς συνεργασίας</b>	<b>Αντίκτυπος στην ανταγωνιστικότητα</b>	<b>Ανάγκη συνεργασίας</b>	<b>Βιωσιμότητα συνεργασίας</b>
<b>Ενθάρρυνση της ανάπτυξης νέων προϊόντων/εμπειριών</b>			
Ανάπτυξη περισσότερων και καλύτερων τουριστικών εμπειριών στον προορισμό			
Η ανάπτυξη περισσότερων πιο ελκυστικών και ευέλικτων τουριστικών πακέτων			
Καλύτερο benchmarking			
Μεγαλύτερη δυνατότητα δημιουργίας ιδεών και μετατροπής τους σε πράξη			
Βελτιωμένη πρόσβαση των συνεταιίρων για την ανάπτυξη προϊόντων			
<b>Αύξηση αποτελεσματικότητας πωλήσεων</b>			
Καλύτερη πληροφόρηση για τα ανταγωνιστικά προϊόντα και τιμές			
Βελτίωση της απόδοσης και τεχνολογίες υπολογισμού κόστους			
Καλύτερη εικόνα και για τον προορισμό			
Μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στην παροχή πληροφοριών στους καταναλωτές/τουρίστες			
Ευκολότερη πρόσβαση στους τοπικούς tour operators			
Πιο αποτελεσματικά επικοινωνιακά εργαλεία			
Βελτιωμένη εκπαιδευτική επίγνωση για τη σημασία των τουριστών			
Μεγαλύτερη χρήση των ορόσημων και των συμβόλων για την σύλληψη του πνεύματος του προορισμού			

Πηγή: E. Bourdas. THR

**Γ. ΠΙΘΑΝΑ ΠΕΔΙΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΕΝΟΣ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ**

Τομείς συνεργασίας	Αντίκτυπος στην ανταγωνιστικότητα	Ανάγκη συνεργασίας	Βιωσιμότητα συνεργασίας
<b>Αύξηση της κεφαλαιουχικής αξίας των πόρων/αξιοθεάτων</b>			
Επιλεκτική επανεκτίμηση των επενδύσεων			
Καλύτερη διαχείριση και λειτουργία των πόρων/αξιοθεάτων			
Καλύτεροι τρόποι χρηματοδότησης της συντήρησης			
<b>Πρωώθηση αυξημένης κερδοφορίας των επενδύσεων</b>			
Αποτελεσματικοί μηχανισμοί για τη διασφάλιση μιας ισορροπημένης ανάπτυξης του τουριστικού προϊόντος			
Το ίδιο για την εξασφάλιση των επενδύσεων			
Καλύτερη πρόσβαση στις νέες τεχνολογίες για την τουριστική βιομηχανία			
Ευρετήριο για τις καλύτερες πρακτικές που υπάρχουν για τη τουριστική βιομηχανία			
Βελτιωμένη διαχείριση			
<b>Υποστήριξη καλύτερων συνθηκών εργασίας &amp; υψηλότερων μισθών</b>			
Καλύτερη συνεργασία μεταξύ εταιρειών και συνδικάτων			
Μεγαλύτερη δυνατότητα για τους υπαλλήλους να συμβάλλουν στην επιτυχία της εταιρείας			
Καλύτερο σύστημα κατάρτισης για τους υπαλλήλους			
Καλύτερο σύστημα κινήτρων			
Καλύτερη προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων για τις νέες τεχνολογίες			

Πηγή: E. Bourdas. THR

## Δ. ΠΙΘΑΝΑ ΠΕΔΙΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΝΟΣ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ

Τομείς συνεργασίας	Αντίκτυπος στην ανταγωνιστικότητα	Ανάγκη συνεργασίας	Βιωσιμότητα συνεργασίας
<b>Συμφωνία για το μοντέλο ανάπτυξης</b>			
Μεγαλύτερη συγκατάθεση για το μοντέλο ανάπτυξης			
Ισορροπημένη ανάπτυξη μακροπρόθεσμα			
Μεγαλύτερη εκλογίκευση στις δημόσιες επενδύσεις			
Καθαρές και έξυπνες πολιτικές για τις νέες ιδιωτικές επενδύσεις			
Καλύτερη εξάπλωση της ανάπτυξης σε όλη την χώρα			
<b>Βελτίωση του διαμαντιού της ανταγωνιστικότητας</b>			
Λιγότερα εμπόδια εισόδου για τις νέες εταιρείες			
Πιο ανταγωνιστική δημοσιονομική, νομισματική και εργατική πολιτική			
Ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας μεταξύ των εταιρειών			
Βελτιωμένη ποιότητα της διεύθυνσης			
Καλά εκπαιδευμένο και ενημερωμένο εργατικό δυναμικό			
Μεγαλύτερη πρόσβαση στο κεφάλαιο/χρηματοδότηση			
Αυξημένη πρόσβαση στην τεχνολογία			
Καλύτερη γνώση της ζήτησης, των αγορών και των ευκαιριών			
Αυξημένα μέτρα για την αντιμετώπιση της ζήτησης			
Καλύτερα πρότυπα και ποιοτικός έλεγχος			
Αυξημένη αποτελεσματικότητα των διοικητικών υπηρεσιών			

## Δ. ΠΙΘΑΝΑ ΠΕΔΙΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΝΟΣ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ

Τομείς συνεργασίας	Αντίκτυπος στην ανταγωνιστικότητα	Ανάγκη συνεργασίας	Βιωσιμότητα συνεργασίας
<b>Συμφωνία για το μοντέλο ανάπτυξης</b>			
Μεγαλύτερη συγκατάθεση για το μοντέλο ανάπτυξης			
Ισορροπημένη ανάπτυξη μακροπρόθεσμα			
Μεγαλύτερη εκλογίκευση στις δημόσιες επενδύσεις			
Καθαρές και έξυπνες πολιτικές για τις νέες ιδιωτικές επενδύσεις			
Καλύτερη εξάπλωση της ανάπτυξης σε όλη την χώρα			
<b>Βελτίωση του διαμαντιού της ανταγωνιστικότητας</b>			
Λιγότερα εμπόδια εισόδου για τις νέες εταιρείες			
Πιο ανταγωνιστική δημοσιονομική, νομισματική και εργατική πολιτική			
Ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας μεταξύ των εταιρειών			
Βελτιωμένη ποιότητα της διεύθυνσης			
Καλά εκπαιδευμένο και ενημερωμένο εργατικό δυναμικό			
Μεγαλύτερη πρόσβαση στο κεφάλαιο/χρηματοδότηση			
Αυξημένη πρόσβαση στην τεχνολογία			
Καλύτερη γνώση της ζήτησης, των αγορών και των ευκαιριών			
Αυξημένα μέτρα για την αντιμετώπιση της ζήτησης			
Καλύτερα πρότυπα και ποιοτικός έλεγχος			
Αυξημένη αποτελεσματικότητα των διοικητικών υπηρεσιών			

Τομείς συνεργασίας	Αντίκτυπος στην ανταγωνιστικότητα	Ανάγκη συνεργασίας	Βιωσιμότητα συνεργασίας
<b>Σταθεροποίηση του συστήματος ελέγχου: Ο πίνακας "tableau de bord"</b>			
Συνεχής έλεγχος για το επίπεδο ικανοποίησης τουριστών			
Συνεχής έλεγχος για την παραγωγικότητα του συστήματος			
Έλεγχος της καλής διάθεσης των τουριστών			
Έλεγχος του περιβάλλοντος			
Έλεγχος της καλής διάθεσης των κατοίκων			
Έλεγχος για την ισορροπία μεταξύ των τουριστών και των δραστηριοτήτων			
Έλεγχος της αξίας του κεφαλαίου του προορισμού			

Πηγή: E. Bourdas. THR

# Παράρτημα IV

**ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ  
ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ  
ΜΕΛΕΤΩΝ  
ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ**

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ ΜΕΛΕΤΩΝ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ

Αναγνωρίζουμε επίσης τη συμβολή των ανθρώπων που υπέβαλαν τις μελέτες που χρησιμοποιούνται σε αυτή την έκθεση. Παρουσιάζονται με τη σειρά που εμφανίζονται οι μελέτες τους.

1. Ilngwesi-Lewa Downs Conservancy Programme – Joachim Kagiri and Ms Connie Maina, Kenya Wildlife Service
2. Integrated Tourism Development Programme for Ghana – Joel Sonne, Ghana Ministry of Tourism
3. Jozani-Chwaka Bay Conservation Project – Walid Fikirini, Commission for Tourism, Zanzibar, Tanzania, and Thabit S Masoud, Care Tanzania
4. Lekhubu Island Community Project – T T Pule, and P Tube, Botswana National Museum
5. Lumley Beach Development Project – Cecil J Williams and Ms Kona F Seibure, National Tourist Board of Sierra Leone
6. Mafiking Road, North-West Heartland Safari Trail – Professor P S Hattingh, University of Pretoria/Toudema Services/Ecotourism Africa, South Africa, and M Magakgala, North-West Parks Board, South Africa
7. Namibian Community-Base Tourism Association – NACOBTA, Windhoek, Namibia
8. Port Louis Waterfront Development – Michael Bootle, State Property Development Company, Port Louis, Mauritius, and C Rosalie, Ministry of Tourism & Leisure, Mauritius
9. Setting up a Hotel & Tourism School in Morocco – Mohamed Moufakkir, Ministry of Tourism, Morocco
10. Swazi Cultural Village – H Motsa, Ministry of Tourism, Swaziland

11. Zuma Rock Cultural Village – Imam Ahmed Zubair, Kano State Tourism Board, Nigeria
12. Canadian Leisure Marketing in the USA – Blair Stevens, Canadian Tourism Commission, Ottawa, Ontario
13. Collaborative Convective Forecasting in the USA – Federal Aviation Authority
14. Conservation and Ecotourism in Ejidal San Nicolas Park – Pedro Rivera, San Nicolas Promotion, Mexico, and Ron Mader, [www.planeta.com](http://www.planeta.com)
15. Co-op Advertising Programme – Andrew Leeper, TDED-Tourism, Texas, USA
16. Co-ordinated Accommodation Data Collecting Systems – Blair Steven and Scott Meis, Canadian Tourism Commission, Ottawa, Ontario
17. Council of Tourism Promotion, Mexico – Javier Cordero Ramirez, School of Tourism, UABC, Mexico
18. Cruise Tourism Policy - Grenada – D William Joseph, Grenada Board of Tourism, and Lima Frederick, Ministry of Tourism, Grenada
19. Development of Caribe River-Medina Beach Region – Enriqueo Dao, Corporación de Turismo de Venezuela
20. Grand Anse Spice & Craft Market – Susan Cadore, Spice & Craft Market, Grand Anse, St George's, Grenada, William Joseph, Director of Tourism, and Ann Marie Marecheau, Grenada Board of Tourism
21. Great Events Campaign – Patricia van Gerpen, Department of Tourism, South Dakota Tourist Office, USA
22. Guiding Alaska Tourism Initiative – Sarah Leonard, The Alaska Wilderness Recreation & Tourism Association, Anchorage, Alaska, and Chris Beck, Christopher Beck & Associates, Anchorage
23. Improving Urban Tourism Security – Denia del Valle, CAMTUR, Guatemala, and Sandra Juarez, INGUAT, Guatemala
24. Lindblad Expeditions Galapagos Programme – Michael Seltzer, Business Enterprises for Sustainable Tourism (B.E.S.T.), and Sven-Olof Lindblad
25. Llama Trek – Nina Pardo and Sandra Doig, PromPeru
26. Marriott's Pathways to Independence – Barbara Brodell, Marriott International
27. Nature Tour and Trail Project, Grenada – William Joseph and Ann Marie Marecheau, Grenada Board of Tourism, and Brian Whyte, Carriacou Environmental Committee
28. Costa Rica's No Artificial Ingredients Campaign – Terry Pratt, Horizontes Nature Tours, San José, Costa Rica, and María Amalia Revelo, Costa Rica Marriott Hotel, San Antonio de Belén

29. Canadian Tourism Commission's Product Clubs Programme – Blair Stevens and Terry Ohman, Canadian Tourism Commission, Ottawa, Ontario
30. Rural Tourism in Colombia – Oskar Jimenez-Lopez, Agroturismo de Colombia - Turismo de Pueblos
31. Sunday Retail Trading in São Paulo – Eduardo Sanovicz, São Paulo Convention & Visitors Bureau, São Paulo, Brazil
32. Amazing Thailand Campaign – Ms Walailak Noypayak, Tourism Authority of Thailand
33. Australian Tourist Commission's (ATC's) Olympic Strategy – John Morse and Maggie White, ATC, Sydney, Australia
34. Boating in Wakatobi National Park – Sahirsan, Lakamali, Buton-Sultra, Indonesia
35. Boosting Arrivals through International Charter Flights – Yikihiro Kobae, Miyazaki Prefecture Tourism Association, Japan, and Akira Misawa, Japan National Tourist Organization (JNTO)
36. Jungmun Tourist Complex – Jae Sun Chung, Korea National Tourism Organisation (KNTO), Seoul, Republic of Korea
37. Singapore's Retail Excellence Centre – Ms Lau Chuen Wei, Singapore Retailers' Association
38. Establishing a National Training Culture – Aviation Tourism & Training Organisation (ATTO), Wellington, New Zealand
39. Fox Studios, Australia – Clive Jones and Bob Chickering, Economic Research Associates, San Francisco, USA
40. Marketing Training across the Philippines – Ms Evangeline M Ortiz, Asian Institute of Tourism, University of the Philippines
41. Send Yourself to Wellington Campaign – Neil Plimmer, Acting Director Office of Tourism and Sport, Wellington, New Zealand, and Rob MacIntyre, General Manager Tourism
42. Tapping the Taiwanese Leisure Market – Hajime Kudo, Hokkaido Tourist Association, Hitoshi Kamimura, Japan Tourist Association - Taiwan Office, and Akira Misawa and Masaki Hirata, Japan National Tourist Organization, Tokyo, Japan
43. Tourism Futures Simulator – Ian Kennedy, Ian Kennedy & Associates, Fishing Point, New South Wales, Australia, and Dr Paul Walker, CSIRO, Lyneham, ACT, Australia
44. Yangtze River Cruises – Dr Liu Weiqiang, China International Travel Service, Beijing, China
45. Barcelona's Modernist Art Route – Rosa Mateu Torres and Jordi Paris, Municipal Institute of Urban Landscape & Quality of Life, Barcelona, Spain

46. Boosting Barcelona's Cruise Business – Pere Duran I Vall.Ilosera, Turisme de Barcelona, Spain
47. Belek Tourism Centre – Ayse Sevgor and Siner Aydin, Belek Tourism Investors Association, Turkey, and Izlem Küllück, General Directorate of Crafts, Turkish Ministry of Industry and Commerce
48. Educating the Educators – Dr Meral Korzay, Bogaziçi University, Istanbul, Turkey
49. ORGEXPO Foundation – Rafael Matos, Lausanne Institute for Hospitality Research
50. Göteborg&Co – Göte Ekström, Managing Director, Swedish Tourist Authority, Stockholm, Sweden
51. Gulliver, Ireland's Destination Management System – Stewart Stephens, Fexco IT and Teleservices Centre, County Derry, Ireland
52. Istanbul's Conference and Visitor's' Bureau – Zehra Bilge, TekSer Tourism & Travel Inc, Istanbul, Turkey, and Eyüp Babür, Istanbul Convention & Visitors' Bureau
53. Leveraging Investment for Styrian Salzkammergut Hotels – Dr Franz Hartl and Mag Wolfgang Kleeman, Österreichische Hotel und Tourismusbank GmbH, Vienna, Austria
54. Outsourcing the Management of Schönbrunn Palace – Dr Franz Sattlecker, Schloss Schönbrunn Kultur-Betriebs GmbH, Vienna, Austria
55. Redevelopment and Regeneration of Calvià – Javier Bustamante Moreno, Ajuntamento de Calvià, Mallorca, Spain
56. Port Aventura, Spain – Clive Jones and David Camp, Economic Research Associates, San Francisco and London, and Eulogio Bordas, THR, Spain
57. Promoting Malta as a Cruise Destination – Alfred Cassar Reynaud, Malta Tourism Authority, Valetta, Malta
58. Restoration & Rehabilitation of Fort Rinella – Alan Vella, Malta Planning Authority, Floriana, Malta
59. Rural Tourism Development in Cyprus – Ph Matsouris, Cyprus Tourism Organisation, Nicosia, Cyprus, and G Ioannou, Cyprus Agrotourism Company, Nicosia, Cyprus
60. Switzerland's Presence at World EXPOs – Walter Leu, European Travel Commission, Brussels, Belgium
61. Study of the Economic Impact of Tourism on Malta – Alfred Cassar Reynaud and Marie-Louise Manglon, Malta Tourism Authority, Valetta, Malta
62. Upgrading and Enhancing of Sliema and St Julian's – Alan Vella, Malta Planning Authority, Floriana, and Robert Musumeci, Chairman Embellishment Committee, Pieta, Malta

63. Villa Aperte, Venice – Isabella Scaramuzzi, COSES, and Renzo Niero, Moby Dick, Venice, Italy
64. WOW Topkapi Palace Hotel & Resort – Serdar Özkazanç, Galip Boyacioglu and Serdar M Canoglu, MNG Holding, Ankara, Turkey
65. www.Holland – Theo Lingmont, www.Holland.com, Leidschendam, Netherlands
66. www.TIScover – Arno Ebner, www.TIScover.com, Innsbruck, Austria
67. Jeïta Grotto, Lebanon – Dr-Eng Nabil Haddad, Site Touristique-Mapas, Lebanon
68. Red Sea Riviera Development – Dr Osama Khalifa, Office for Studies of Finance, OSAF, and Dr Adel Rady, Tourism Development Authority, Ministry of Tourism, Giza, Egypt
69. Revival of the Route of the Holy Family in Egypt – Adel Abdul Aziz, Egyptian Tourist Authority, Cairo, Egypt
70. Training for Tour Guides in Iraq – Qahtan al-Azzawi, Association of Travel & Tourism Agents in Iraq (ATTAI), Baghdad, Iraq
71. Transtour's Development – Osama Al Nouri, Transtour, Damascus, Syria
72. Backwater Tourism in Kerala – Dr S V Sudheer, T K M M College, Kerala, India
73. Baltit Fort Museum & Culture Centre – Mrs Shirin Waiji, Member Board of Directors, Aga Khan Cultural Services, Islamabad, Pakistan
74. Destination 2000 Maldives Campaign – Agisa Abdullah and Yusuf Riza, Ministry of Tourism, Male, Maldives
75. Integrated Resource Management in Sri Lanka – Dr J Samarkoon and Hans Rollos, Central Environmental Authority, Colombo, Sri Lanka
76. Sri Lanka Promotion – Asker S Moosajee, Gulliver's Travels Limited, Colombo, Sri Lanka, and H M S Samaranayake, Ceylon Tourist Board
77. Visit Nepal Year 1998 – Bijaya Pradhan, Dream Nepal Travel & Tours/Discover Nepal, and Karna Shakya, National Co-ordinator of Visit Nepal Year 1998, Katmandu, Nepal
78. International Hotels Environment Initiative (IHEI) – Karen Fletcher, IHEI, London, UK
79. Passport to Opportunity – Ms Cornelia W Higginson, Philanthropic Programme, American Express Company
80. UNESCO's Memories of the Future – Sonia Ramzi, World Heritage Centre, UNESCO, Paris, France



ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ASSOCIATION of GREEK TOURIST ENTERPRISES

Λεωφ. Αμαλίας 34, 105 58 Αθήνα  
Τηλ. 3217165, Φαξ 3217177

34, Amalias Ave., 105 58 Athens, Greece  
Tel. (+301) 3217165, Fax (+301) 3217177

e-mail: [info@sete.gr](mailto:info@sete.gr) • web://[www.sete.gr](http://www.sete.gr)



**World Tourism Organization**

Capitán Haya, 42

28020 Madrid, Spain

Tel. (34 91) 567 81 67

Fax. (34 91) 567 82 20

E-mail: [wto@world-tourism.org](mailto:wto@world-tourism.org)

Web: [www.world-tourism.org](http://www.world-tourism.org)