

As Organizações de Gestão de Destinos e a Adesão ao Negócio Eletrónico

Estudo na Europa

Ebusiness Adoption by Destination Management Organizations

Case study in Europe

Catarina Antónia Martins

Escola Superior de Comunicação Administração e Turismo
de Mirandela

Instituto Politécnico de Bragança
Mirandela, Portugal
catarina@ipb.pt

Maria João Aibéo Carneiro

Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial
e Turismo

Universidade de Aveiro
Aveiro, Portugal
mjcarneiro@ua.pt

Osvaldo Rocha Pacheco

Departamento de Eletrónica, Telecomunicações e
Informática
Universidade de Aveiro
Aveiro, Portugal
orp@ua.pt

Resumo — Os destinos turísticos representam um elemento agregador no âmbito do desenvolvimento turístico. A complexidade de atividades e atores que é necessário gerir no destino destaca o contributo primordial que as organizações de gestão de destinos podem aportar. A utilização de tecnologias de informação é particularmente adequada na distribuição de produtos turísticos e neste sentido a utilização de sistemas de gestão de destinos revela-se uma ferramenta fundamental. O presente artigo pretende apresentar as principais conclusões de um estudo internacional sobre a adoção do negócio eletrónico por parte das organizações de gestão de destinos materializada num sistema de gestão de destinos. Apresentam-se as principais características destas organizações, a sua adesão ou não ao negócio eletrónico, e ainda, os resultados da caracterização da implementação dos referidos sistemas. Pretende-se contribuir para a literatura sobre esta temática apresentando alguns contributos importantes para a implementação destes sistemas

Palavras Chave – organizações de gestão de destinos; sistemas de gestão de destinos; negócio eletrónico; turismo.

Abstract — Tourism destinations play a major role in tourism development. The complexity of activities and actors which need to be managed at the destination level highlights the major contribution that destination management organizations can provide. The use of information technologies is particularly required in tourism products distribution and in this sense the use of destination management systems is an essential tool. The aim of this paper is to present the main conclusions of an international study concerning ebusiness adoption by destination management organizations i.e. the adoption of destination management systems. Following the presentation of the main characteristics of this organizations, ebusiness adoption and the process of

implementation of these systems are after discussed. This study intends to present key issues in destination management systems implementation.

Keywords - destination management organizations; destination management systems; ebusiness; tourism.

I. INTRODUÇÃO

O turismo tem-se revelado uma das atividades económicas incontornáveis na estratégia de crescimento e desenvolvimento da economia dos países. Com um contributo fundamental para o crescimento dos países e das regiões, o setor do turismo tem sido um fator de desenvolvimento de outros setores e, em muitas regiões, constitui o principal motor de desenvolvimento da atividade económica [1]. Cada vez mais os destinos a nível mundial apostam no turismo para a dinamização de progresso socioeconómico, nomeadamente através da criação de empregos e empresas, receitas em exportações e desenvolvimento de infraestruturas [2]. A elevada diversidade de fornecedores de serviços turísticos existente em muitos destinos, a crescente competição existente no setor do turismo e, ainda, o aumento da exigência da procura turística, aumentaram a necessidade da criação de organizações capazes de gerir os destinos de forma integrada e coordenada, maximizando as potencialidades desses destinos e aumentando a sua competitividade [3, 4]. As organizações de gestão de destinos (OGD) assumem um papel fundamental neste âmbito, contribuindo para o processo de dinamização económica dos destinos através do turismo [5]. De facto, alguns investigadores [6, 7] sugerem que as OGD tornaram-se um fator crítico na determinação dos impactos do

turismo num destino e, consequentemente, do sucesso ou insucesso desses mesmos destinos.

A utilização das tecnologias tem tido grandes impactes num vasto conjunto de setores a nível internacional, mas é particularmente proeminente no caso de produtos com um elevado grau de intangibilidade e em que os consumidores têm geralmente poucas oportunidades para se deslocarem ao local onde se encontra o produto, tal como acontece no turismo [8]. A utilização de tecnologias de informação é particularmente adequada na distribuição de produtos turísticos. A existência de um crescente número de consumidores turísticos cada vez mais exigentes que pretendem, nomeadamente, maior quantidade e controlo de informação, tem fomentado também o desenvolvimento de ferramentas inovadoras de acesso à informação no âmbito do turismo, que têm implicações consideráveis no consumo turístico [9].

As OGD têm, por vezes, recorrido às tecnologias de informação e comunicação (TIC), nomeadamente à adoção de Sistemas de Gestão de Destinos (SGD), com o objetivo de se tornarem mais eficientes e assumirem um papel mais ativo na conquista de consumidores cada vez mais exigentes e experientes [9]. Os SGD podem definir-se, sucintamente, como um conjunto de informação computadorizada sobre um destino, acessível de forma interativa [10, 11]. Horan e Frew [12] apresentam um conceito mais completo deste tipo de sistemas: SGD são sistemas que consolidam e distribuem um conjunto abrangente de produtos turísticos através de uma variedade de canais e plataformas, geralmente de âmbito regional, como suporte às atividades de uma OGD; os SGD tentam utilizar uma abordagem centrada no consumidor para gerir e vender o destino como uma entidade única, fornecendo geralmente informação exaustiva sobre o destino, possibilitando a realização de reservas em tempo real, fornecendo ferramentas de gestão do destino e prestando particular atenção ao apoio aos fornecedores turísticos pequenos e independentes. Este tipo de sistemas também são considerados como a infraestrutura tecnológica de uma OGD representando, ao nível organizacional, uma infraestrutura de relevância estratégica para as OGD coordenarem a sua atividade [9]. O conceito de SGD tem atraído considerável atenção por parte de inúmeros investigadores como testemunham Baker et al. [13], Buhalis e Spada [10], Buhalis et al. [11], Buhalis e Egger [14], Law et al. [15], Aurélien e Herinandrianina [16], Sigala [17] e Estêvão, Carneiro e Teixeira [18].

As OGD têm assumido cada vez mais um papel mais proeminente como responsáveis pelo desenvolvimento de destinos, agindo como catalisadoras e facilitadoras na concretização do desenvolvimento turístico [5-7]. São vários os contributos na literatura sobre o novo papel que as OGD devem desempenhar na gestão dos destinos, isto é, um papel mais ativo na conquista de consumidores cada vez mais exigentes e experientes, em que as TIC têm um papel fulcral [14, 19-24]. No entanto, são ainda escassos os estudos que analisam a adoção de estratégias de negócio eletrónico e, concretamente, de SGD, por parte das OGD [17, 25], particularmente estudos de caráter empírico que focam os fatores que determinam a adoção de SGD por parte das OGD e que analisam os fatores que contribuem para o sucesso destes sistemas. Neste âmbito, destaca-se, por exemplo, o contributo da Organização Mundial do Turismo [9], que discute os fatores críticos de sucesso na adoção de um SGD

por parte das OGD, tais como: a necessidade de definir um novo modelo de negócio para a OGD; a necessidade de envolver a gestão de topo; a importância de uma implementação faseada, com um plano de implementação cuidadosamente estabelecido, a cuidadosa seleção do fornecedor da tecnologia, a relevância do teste do sistema e a elaboração e manutenção de uma base de dados digital de elevada qualidade. Contudo, este contributo é um contributo teórico, não incluindo um estudo empírico.

Destaca-se ainda o contributo de Ndou e Petti [26] que defendem que não é possível implementar um SGD se as condições adequadas (culturais, organizacionais e tecnológicas) não existirem. Para que as condições adequadas existam tem que existir um sistema de oferta relativamente estruturado, um número limitado de centros de decisão, uma certa intensidade de dinâmicas relacionais, capacidades tecnológicas e de gestão. No que diz respeito aos fatores de sucesso na adoção de um SGD, Buhalis e Spada [10] identificam sobretudo aspetos como a elevada qualidade do conteúdo, serviços e funções tecnológicas que permitam a criação de valor, manutenção simples e eficiente, e um baixo nível de complexidade combinada com um elevado desempenho.

O presente artigo pretende apresentar as principais conclusões de um estudo que pretende colmatar algumas lacunas existentes na investigação realizada no âmbito dos SGD. Com base no estudo do conjunto das OGD dos cinco países europeus líderes em termos de receitas de turismo internacional pretende-se concluir acerca da adesão das OGD ao negócio eletrónico materializado num SGD, bem como, do processo de implementação destes sistemas.

II. METODOLOGIA DO ESTUDO EMPÍRICO

A delimitação das áreas geográficas de estudo inerentes ao presente estudo empírico baseou-se na necessidade de identificar OGD em países onde o turismo é um importante setor económico. Considerando este critério definiu-se como universo de análise do estudo empírico o conjunto das OGD dos cinco países europeus líderes em termos de receitas de turismo internacional, à data do início da investigação empírica [27]: Espanha, França, Itália, Alemanha e Reino Unido. A utilização deste indicador justifica-se pelo facto de ser um dos mais utilizados para medir a importância do turismo como setor económico, quer a nível mundial quer em termos de países específicos [28, 29].

No sentido de identificar as organizações alvo do presente estudo empírico em cada país recorreu-se, numa primeira fase, ao conceito de NUTS (Nomenclatura de Unidades Territoriais Estatísticas), tendo-se identificado, para cada país, as OGD de âmbito territorial coincidente com NUT II. A identificação das diferentes OGD em cada país foi feita através de consulta aos diferentes websites oficiais dos países em estudo. As OGD identificadas permitiram considerar um universo de estudo de 105 organizações distribuídas pelos cinco países referidos. A recolha de dados junto das fontes primárias - as OGD -, foi feita com recurso ao questionário eletrónico. Os dados obtidos foram tratados estatisticamente através do programa informático Statistical Package for the Social Sciences.

O presente estudo permite apresentar resultados agrupados em dois conjuntos de aspetos. A seguir à caracterização da

constituição da amostra o primeiro conjunto de aspetos diz respeito às características das OGD, nomeadamente à forma de propriedade, ao orçamento e ao número de colaboradores. Para além destes aspetos, pretendem-se identificar os principais parceiros da OGD, o respetivo nível de envolvimento nas funções da OGD e, ainda, os tipos de parcerias aos quais o setor privado adere.

Um segundo conjunto de aspetos diz respeito à caracterização da estratégia de negócio eletrónico das OGD, pretendendo-se perceber, concretamente, se a OGD tem uma estratégia de negócio eletrónico materializada num SGD ou não. Neste âmbito, para as OGD que têm SGD, é apresentada, também, uma caracterização deste sistema, nomeadamente, das suas funcionalidades, do seu modelo de receita e da sua estratégia de implementação.

III. RESULTADOS

A. Características das OGD

As 65 OGD que constituem a amostra distribuem-se pelos cinco países em estudo: Alemanha, Espanha, França, Itália e Reino Unido. Destaca-se, na amostra, o Reino Unido, com um maior número de OGD – 24 –, país este que era também o que abrangia um maior número das OGD do universo em estudo. No caso deste país a taxa de resposta atinge os 80%. A taxa de resposta mais baixa – 31,8% – é referente à França fazendo apenas parte da amostra 7 OGD localizadas em França.

No que diz respeito às organizações que constituem a amostra, 77% são organizações regionais de turismo e 18,5% são organizações situadas em destinos (costeiros, rurais ou montanhosos) que não chegam a abranger integralmente uma região. Quanto à propriedade, e através de uma análise em que se agrupam as organizações em grandes categorias, conclui-se que 52% das organizações são de gestão pública, 40% são parcerias público-privadas e apenas 8% são de gestão privada.

No que concerne ao orçamento do último ano, das 63 organizações que responderam à questão correspondente a esta temática, 17 (27%) referem valores inferiores a 1,5 milhões de euros, 31 (49,2%) referem valores entre 1,5 e 5 milhões e 7 (11,1%) têm orçamentos entre 5 e 10 milhões de euros. Há 8 (12,7%) organizações com orçamentos superiores a 10 milhões de euros. No que diz respeito à proveniência do orçamento, apenas 18,3% das organizações indicaram a Administração Central como financiadora da sua organização. A quase totalidade das organizações (93,3%) referiu o governo regional, provincial/estatal ou local como financiador e 41,7% das organizações referiram ser de alguma forma financiadas por rendimentos de atividades ou rendimentos de publicidade de empresas turísticas. Os impostos provenientes da hotelaria ou impostos específicos indiretos constituem a fonte de financiamento menos referida pelas OGD.

No que diz respeito ao número de colaboradores permanentes, 32,3% das OGD têm até 15 colaboradores e também 32,3% das OGD têm entre 16 e 30 colaboradores. No que diz respeito ao número de colaboradores no total (o que inclui, para além dos trabalhadores permanentes, os trabalhadores temporários e consultores/especialistas) 58,5%

possui até 30 trabalhadores. Em termos médios as OGD têm 43,88 colaboradores permanentes e, se se considerarem as diferentes tipologias de colaboradores, as OGD têm, em termos médios, 49,38 colaboradores. De referir ainda que cerca de 56,9% das organizações possuem colaboradores temporários e apenas 23,1% contratam consultores/especialistas.

Os principais parceiros apontados pela maioria das organizações são as entidades/serviços locais (66,2%), o governo nacional, regional ou provincial (64,6%), os consórcios e parcerias de turismo locais (56,9%), e ainda as associações de hotéis (50,8%). Os empresários de restauração, animação e lazer, assim como, os operadores turísticos e agências de viagens, e ainda, as atrações e empresas de organizações de eventos assumem também um papel relevante neste âmbito tendo, entre 38,5% e 47,7% das OGD, tido como parceiros estes tipos de organização. De referir o fraco envolvimento das cooperativas/ associações culturais e das instituições de formação e centros de formação vocacional, apontados como parceiros das OGD por apenas 8% e 9%, respetivamente.

Quanto ao tipo de parceria ou associação a que tem aderido o setor privado, destacam-se as parcerias entre empresas fornecedoras de serviços e produtos aos visitantes/turistas (46,1%), as parcerias corporativas com agências e associações privadas (40,0%), os conselhos consultivos (38,4%) e estruturas de membros, isto é, parcerias que assumem a tipologia de estruturas onde cada parceiro se constitui formalmente como membro/associado (38,4%). As restantes parcerias (unidades de gestão conjunta; grupos de ligação setorial; contratação/subcontratação de empresas privadas) foram indicadas por menos de um terço das organizações da amostra. A análise comparativa das parcerias ou associações às quais tem aderido o setor privado em OGD com e sem SGD, permitiu concluir que, à exceção das parcerias entre empresas fornecedoras de serviços e produtos aos visitantes e das parcerias corporativas com agências e associações privadas (em que não há diferenças de participação ou em que essas diferenças são muito reduzidas), as OGD que têm SGD registam percentagens de participação dos privados nos diferentes tipos de parcerias consideravelmente superiores às OGD que não têm SGD.

Analisou-se também o grau de envolvimento dos parceiros privados em diversas funções das OGD, tais como o 'planeamento estratégico', o 'desenvolvimento do produto', o 'marketing e o posicionamento da marca', 'financiamento' e 'monitorização e following up'. Há um maior envolvimento dos parceiros privados no 'desenvolvimento do produto', no 'planeamento estratégico' e no 'marketing e posicionamento da marca'. A 'monitorização e following up' e o 'financiamento' são as funções da organização em que menos se envolvem os parceiros privados. Numa escala de likert de 1 a 5 (1 para muito elevado e 5 para muito baixo) apenas 24% das OGD referem que o grau de envolvimento dos parceiros privados no financiamento da organização é elevado ou muito elevado.

B. Caracterização da estratégia de negócio eletrónico das OGD

De entre as 65 OGD alvo do presente estudo, 36 (55,3%) têm SGD e as restantes 29 não. Pretende-se de seguida caracterizar os diferentes aspetos inerentes ao negócio eletrónico nestas 29 organizações, materializado num SGD. No que diz respeito ao

ano de lançamento do SGD, as respostas vão desde 1997 até 2013, tendo-se verificado, no entanto, uma maior preponderância de lançamentos em 2004, 2010 e 2011.

No que respeita ao processo de implementação do SGD, pediu-se às organizações que manifestassem o seu grau de concordância em relação a várias afirmações relacionadas com a existência de subcontratação nesse processo, o recrutamento de parceiros e a liderança de partes do processo de implementação. A análise das respostas permitiu concluir que há uma grande dispersão de opiniões, o que sugere que o processo de implementação do SGD não foi homogêneo nas diversas OGD. Por outro lado, é claro que a maioria das OGD lideram o processo de recrutamento de parceiros e de promoção do SGD e, na maior parte dos casos, o processo de implementação do SGD é iniciado pela OGD e depois subcontratado.

A informação fornecida relativamente às funcionalidades do SGD permitiu observar que a grande maioria dos sistemas possui ferramentas de gestão de conteúdos (86,1%), bases de dados de produtos (83,3%) e site genérico para o consumidor (80,6%). A funcionalidade menos frequente nos SGD é o site media. Há ainda 4 organizações que indicam que os SGD possuem outras ferramentas, para além das consideradas no estudo, nomeadamente: o redireccionamento para plataformas de reservas on-line, o click through, a compra de produtos on-line e, ainda, a compra de bilhetes para atrações e eventos.

Um SGD tem associados vários canais de distribuição da informação turística que, com base num sistema de gestão de conteúdos, com recurso a diferentes aplicações modulares, permite o fornecimento de informação sobre os recursos no destino [14, 30] disponibilizando diversos tipos de serviços aos clientes. Neste âmbito, as OGD foram questionadas sobre as ferramentas de apoio ao cliente inerentes ao SGD. As respostas mostram que 91,7% das organizações com SGD disponibilizam postos de informação turística e que 41,7% possuem call centers. Apenas 13,9% possuem tecnologia WAP (Wireless Application Protocol) e 22,2% disponibilizam quiosques de informação. De referir que nenhuma OGD mencionou outras ferramentas para além das indicadas no questionário.

Numa questão que admitia apenas uma resposta, as OGD foram questionadas quanto ao método de gestão de dados adotado no SGD, concretamente relativamente ao método utilizado para atualizar a informação. As respostas obtidas permitem verificar que 75,0% possuem ferramentas de gestão de conteúdos com links diretamente acessíveis on-line com acesso via password e apenas 2,8% possuem ferramentas de gestão de conteúdo através de extranets. 22,2% das OGD referem que a atualização é feita de forma manual, por colaboradores na própria organização.

Relativamente à divulgação do conteúdo de informação, todas as OGD com SGD fazem-no no próprio site, 58,3% recorrem também a brochuras impressas e 27,8% recorrem ainda a portais de viagens e outros intermediários de distribuição.

Por outro lado, no que diz respeito à forma de financiamento do SGD, este sistema é, na grande maioria das respostas (91,7%), essencialmente financiado pelo orçamento global da OGD e só 13,9% das OGD referiram ser essencialmente financiado por um modelo próprio de receita.

No que diz respeito à caracterização do modelo de receita inerente ao SGD, 55,6% possuem um modelo de intermediação com custos na forma de taxas ou comissões por cada transação promovida, 36,1% recorrem a publicidade com o modelo de receita assente em banners, 22,2% recorrem a intermediação sem custos para a organização que participa e apenas 13,9% fazem a publicidade sem modelo de receita. De referir que esta questão admitia várias hipóteses de resposta.

Foi pedido às OGD que indicassem os resultados produzidos pelo SGD em termos de reservas online. Pretendia-se verificar se havia uma evolução positiva no volume de transações realizadas através do SGD desde o lançamento deste sistema, pelo que se solicitou que as OGD indicassem o valor das transações realizadas através do SGD em três anos (ano de lançamento do SGD, ano a seguir ao lançamento e ano anterior ao da realização do questionário). As respostas permitiram concluir que em 58,3% dos SGD houve uma evolução positiva, sendo o valor das transações feitas no ano anterior ao da realização do questionário superior ao valor das transações feitas no ano de lançamento do SGD.

De seguida procuraram caracterizar-se as OGD que não têm em prática uma estratégia de negócio eletrónico materializada num SGD, procurando perceber-se se algumas já possuíam uma estratégia para a implementação deste tipo de sistemas. Das 29 organizações que ainda não implementaram um SGD, 8 (27,5%) já possuem uma estratégia para a sua implementação. As restantes 21 (72,4%) ainda não avançaram nesse âmbito. Quanto à fase de implementação, das 8 OGD que possuem uma estratégia de implementação do negócio eletrónico, seis estão a mais de meio do processo de implementação, uma organização diz estar a meio e uma já completou essa fase.

As OGD que não possuem uma SGD foram questionadas acerca das funções que estavam a ser realizadas através do website da organização, numa questão que permitia várias opções de resposta. Todas as organizações responderam que fazem publicidade genérica (fornecem uma presença web básica, com interação e informação de suporte), 69% referiram divulgar produtos e serviços com informação de preços, 58,6% fazem divulgação de produtos e serviços sem divulgação de preços e apenas 55,2% divulgam contatos de e-mail para esclarecimentos acerca da página ou produtos. Menos de metade (44,8%) aceitam reservas e apenas 10% permitem registo personalizado.

IV. CONCLUSÃO

O presente estudo permitiu caracterizar as OGD assim como a sua adesão ao negócio eletrónico materializado num SGD. No que diz respeito às características da OGD e, particularmente, ao tipo de propriedade destas organizações destacam-se, abrangendo um maior número de OGD, por um lado, as OGD em parceria público-privada e, por outro lado, as OGD de propriedade pública de âmbito regional. Confirma-se o preconizado pela literatura [31] acerca da cada vez maior utilização, com sucesso, pelas OGD, do modelo de parcerias público-privadas. O período de austeridade fiscal que afeta muitos países leva a que seja cada vez mais difícil para os países financiarem iniciativas na área do turismo. Apesar do contributo que o turismo aporta ao crescimento económico e à criação de emprego, a crise económica que afeta vários países cria

constrangimentos adicionais à atribuição de fundos públicos para o desenvolvimento do turismo. Assim, a partilha de custos através de parcerias público-privadas tem sido cada vez mais adotada pelos vários países, sobretudo ao nível das iniciativas de marketing e promoção internacional [1].

A dimensão das OGD é bastante díspar (58,5% tem até 30 colaboradores e 29,2% tem mais de 45 colaboradores) sendo que apenas 23,1% tem orçamento superior à mediana da amostra. A maioria das OGD identifica vários parceiros envolvidos com a organização sobretudo ao nível do desenvolvimento do produto, do planeamento estratégico e do marketing e posicionamento da marca. Para além disso foi possível concluir que as OGD que têm SGD registam percentagens de participação dos privados nos diferentes tipos de parcerias consideravelmente superiores às OGD que não têm SGD. Estes resultados suportam a evidência existente na literatura no que respeita ao papel que as OGD devem desempenhar como catalisadoras das parcerias no destino [14, 31-33]. Assim conclui-se também que os vários parceiros no destino se envolvem em diferentes funções das OGD, assumindo estas organizações um papel de catalisadoras de parcerias no destino.

Na análise da estratégia de negócio eletrónico das OGD conclui-se que apenas 55,3% das OGD têm SGD sendo que a maioria das OGD lideram o processo de recrutamento de parceiros e de promoção do SGD e, na maior parte dos casos, o processo de implementação do SGD é iniciado pela OGD e, depois, subcontratado. Também a literatura propõe a implementação faseada [9, 26], assim como a implementação subcontratada do SGD [9, 14, 19]. No que diz respeito ao modelo de receita, os dados revelam que apenas 13,9% dos SGD são essencialmente financiados por um modelo de receita próprio. De facto, de entre as opções associadas à existência de um modelo de receita que suporta o SGD, apenas 55,6% possuem um modelo de intermediação com custos na forma de taxas ou comissões por cada transação promovida e, apenas 36,1% recorrem a publicidade com o modelo de receita assente em banners. A literatura identifica a existência de um modelo de receita como um aspeto essencial na implementação de um SGD uma vez que é necessário financiar as necessidades de investimento relacionadas com a implementação de um SGD [19, 34] e, sendo os fundos públicos cada vez mais escassos, um dos desafios que se coloca às OGD é o de implementar um SGD que possa suportar as suas próprias necessidades de financiamento [35].

As limitações inerentes à presente investigação advêm sobretudo do tamanho da amostra, pelo que o estudo deve ser aplicado a um conjunto maior de OGD. O âmbito do estudo é também restrito em termos de contexto geográfico e do tipo de OGD em análise. Seria interessante alargar o estudo a OGD de outros países da Europa e de países de outros continentes, bem como realizar este tipo de investigação com OGD de âmbito nacional.

AGRADECIMENTOS

DFBR (Deleted for Blind Review)

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] OECD, OECD Tourism Trends and Policies 2012. 2012: OECD Publishing.
- [2] World Tourism Organization, UNWTO Tourism Highlights 2015 Edition. 2015, Madrid: World Tourism Organization.
- [3] Hassan, S.S., Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry. *Journal of Travel Research*, 2000. 38(February): p. 239-245.
- [4] Reid, L.J., S.L.J. Smith, and R. McCloskey, The effectiveness of regional marketing alliances: A case study of the Atlantic Canada Tourism Partnership 2000–2006. *Tourism Management*, 2008. 29(3): p. 581-593.
- [5] World Tourism Organization, A Practical Guide to Tourism Destination Management. 2007, Madrid: World Tourism Organization.
- [6] Presenza, A., L. Sheehan, and J.R.B. Ritchie Towards a Model of the Roles and Activities of Destination Management Organizations. 2005. 17.
- [7] Volgger, M. and H. Pechlaner, Requirements for destination management organizations in destination governance: Understanding DMO success. *Tourism Management*, 2014. 41: p. 64-75.
- [8] Morrison, A.J. and B.E.M. King, Small tourism businesses and e-commerce: Victorian tourism online. *Tourism and Hospitality Research*, 2002. 4(2): p. 104-115.
- [9] World Tourism Organization, E-Business for Tourism - Practical Guidelines for Destination and Businesses. 2001, Madrid: World Tourism Organization.
- [10] Buhalis, D. and A. Spada, Destination Management Systems: Criteria for Success - an Exploratory Research. *Information Technology & Tourism*, 2000. 3: p. 41-58.
- [11] Buhalis, D., K. Kärcher, and M. Brown, Tiscover - Development and Growth in Managing Tourism and Hospitality Services Theory and International Applications, B. Prideaux, G. Moscardo, and E. Laws, Editors. 2006, CAB International: Oxfordshire. p. 62-72.
- [12] Horan, P. and A. Frew, Destination Website Effectiveness – A Delphi-Based eMetric Approach – A DMS Perspective. Conference papers 2007 [cited 2011 December 10]; <http://arrow.dit.ie/tfschmtcon/7>. Available from: <http://arrow.dit.ie/tfschmtcon/7>.
- [13] Baker, M., C. Hayzelden, and S. Sussmann, Can Destination Management Systems Provide Competitive Advantage? A discussion of the factors Affecting the Survival and Success of Destination Management Systems. *Progress in Tourism and Hospitality Research*, 1996. 2: p. 1-13.
- [14] Buhalis, D. and R. Egger, eTourism Case Studies - management and marketing issues. 2008, Oxford: Elsevier Ltd.
- [15] Law, R., S. Qi, and D. Buhalis, Progress in tourism management: a review of website evaluation in tourism research. *Tourism Management*, 2010. 31: p. 297-313.
- [16] Aurélien, D. and T. Herinandrianina, The Determinants of Destination Management System (DMS) and CSFs Evaluation for Madagascar. *European Journal of Business and Management*, 2014. 6(35): p. 2222-2839.
- [17] Sigala, M., Examining the adoption of Destination Management Systems: an Inter-Organizational Information Systems approach. *Management Decision*, 2013. 51(5): p. 1011-1036.
- [18] Estêvão, J.V., M.J. Carneiro, and L. Teixeira, Destination Management Systems Implementation, in *Encyclopedia of Information Science and Technology*, M. Khosrow-Pour, Editor. 2015, IGI Global: Hershey, USA. p. 3636-3645.
- [19] Petti, C. and G. Passiante Getting The Benefits Of ICTs In Tourism Destinations: Models, Strategies and Tools. *Research Gate*, 2009.
- [20] Wang, Y., Web-based Destination Marketing Systems: Assessing the Critical Factors for Management and Implementation. *International Journal of Tourism Research*, 2008. 10(1): p. 55-70.
- [21] King, J., Destination marketing organisations - Connecting the experience rather than promoting the place. *Journal of Vacation Marketing*, 2002. 8(2): p. 105-108.
- [22] Lee, B.C., The impact of social capital on tourism technology adoption for destination marketing. *Current Issues in Tourism*, 2013: p. 1-18.
- [23] Munar, A.M., Social Media Strategies and Destination Management. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 2012. 12(2): p. 101-120.
- [24] Pan, B., et al., The Dynamics of Search Engine Marketing for Tourist Destinations. *Journal of Travel Research*, 2011. 50(4): p. 365-377.

- [25] Law, R., D. Buhalis, and C. Cobanoglu, Progress on information and communication technologies in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2014. 26(5): p. 727-750.
- [26] Ndou, V. and C. Petti, DMS Business Models Design and Destination Configurations: Choice and Implementation Issues. *Information Technology & Tourism*, 2007. 9(1): p. 3-14.
- [27] World Tourism Organization, UNWTO Tourism Highlights 2014 Edition. 2014, Madrid: World Tourism Organization.
- [28] Papatheodorou, A. and H. Song, International tourism forecasts: time-series analysis of world and regional data. *Tourism Economics*, 2005. 11(1): p. 11-23.
- [29] World Tourism Organization, Indicators of Sustainable Development for Tourism Destinations: A Guidebook. 2004, Madrid: World Tourism Organization.
- [30] Organización Mundial del Turismo and Comisión Europea de Turismo, Manual de marketing electrónico para destinos turísticos. 2011, Madrid: Organización Mundial del Turismo.
- [31] World Tourism Organization, Survey on Destination Governance. 2010, World Tourism Organization: Madrid
- [32] Withalm, J., W. Woelfel, and I. Smolak, Collaboration Agents, in *Information and Communication Technologies in Tourism 2007*, M. Sigala, L. Mich, and J. Murphy, Editors. 2007, Springer: Viena. p. 289-300.
- [33] Manente, M. and V. Minghetti, Destination Management Organizations and Actors, in *Tourism Management Dynamics – consumers, products and industry*, D. Buhalis and C. Costa, Editors. 2006, Elsevier. Ltd.: Uk, Oxford.
- [34] Petti, C. and G. Solazzo, Architectural Scenarios Supporting e-Business Models for a DMS, in *Information and Communication Technologies in Tourism 2007*, M. Sigala, L. Mich, and J. Murphy, Editors. 2007, Springer Vienna. p. 195-206.
- [35] Connell, J. and P. Reynolds, The implications of technological developments on Tourist Information Centres. *Tourism Management*, 1999. 20(4): p. 501-509...