



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ

**Δημιουργία Οργανισμού Διαχείρισης/Μάρκετινγκ
Προορισμού Θήρας (Destination
Management/Marketing Organization - DMO)**

Β' Παραδοτέο

Εμπειρογνωμοσύνη για τη δημιουργία Φορέα Διαχείρισης/Προώθησης του Προορισμού Θήρας (DMO) με την παρουσίαση του θεωρητικού και μεθοδολογικού πλαισίου δημιουργίας και λειτουργίας των Οργανισμών Διαχείρισης/Προώθησης Προορισμών αντίστοιχων ή παραπλήσιων χωρικών ενότητων, παρουσίαση καλών πρακτικών από τον Ευρωπαϊκό και Διεθνή χώρο κ.λπ. και προτάσεις για σύσταση και λειτουργία του Φορέα Διαχείρισης/Προώθησης του Προορισμού Θήρα με στόχο τη διαμόρφωση ενός ολοκληρωμένου και λειτουργικού συστήματος διακυβέρνησης του Τουριστικού Προορισμού της Θήρας

1. Διεθνείς Τάσεις στην Οργάνωση & Λειτουργία Φορέων Διαχείρισης Προορισμού

1.1. Η σύγχρονη προσέγγιση στη Διαχείριση Τουριστικών Προορισμών

Κύρια ζητήματα του τουρισμού τις πρώτες δεκαετίες του 21ου αιώνα αποτελούν:

1. ο εντεινόμενος ανταγωνισμός των προορισμών,
2. οι μεταβολές στις προτιμήσεις των τουριστών, και
3. η ευρεία αποδοχή των αρχών της βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης.

Με βάση το παραπάνω πλαίσιο, ο τουριστικός σχεδιασμός και η διαχείριση προορισμού έχει έναν απαιτητικό ρόλο και καλείται «να διαχειριστεί τις επιπτώσεις του τουρισμού και να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητά του, ακολουθώντας τις αρχές της αειφορίας» (Κοκκώσης, Τσαρτας 2001).

Συνοπτικά η Διαχείριση Προορισμού:

- είναι μια δυναμική διαδικασία στην οποία οι εμπλεκόμενοι με την τουριστική δραστηριότητα και οι τοπικές αρχές σχεδιάζουν την ολοκληρωμένη διαχείριση ενός προορισμού (Ritchie & Crouch, 2003).
- Είναι μια ολιστική διαδικασία που με βάση την τουριστική δραστηριότητα, εξασφαλίζει προστιθέμενη αξία για το τοπικό κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον. Ο τουρισμός μπορεί να αποτελέσει έναν από τους βασικούς οικονομικούς συντελεστές, δημιουργώντας θέσεις εργασίας και συμβάλλοντας ουσιαστικά στη βελτίωση της ποιότητας ζωής των τοπικών κοινωνιών. Παράλληλα όμως λαμβάνονται όλα τα απαραίτητα μέτρα για τη διαφύλαξη φυσικών και ανθρωπογενών πόρων ώστε να εξασφαλίζεται θετική κληρονομιά για τις μελλοντικές γενιές. Σημαντικό είναι ο τουριστικός κλάδος πρέπει να διασφαλίσει ότι εξετάζεται στο ευρύτερο πλαίσιο της περιφερειακής ανάπτυξης ενσωματώνει τη ζήτηση (τον τουρίστα και τις τουριστικές ανάγκες) και την προσφορά (το προϊόν ή εμπειρία).

1.2. Κατευθυντήριες αρχές βέλτιστων πρακτικών διαχείρισης προορισμών

Θα πρέπει να καταστεί σαφές ότι δεν υπάρχει ένα ενιαίο πρότυπο προσέγγισης για την επιτυχή Διαχείριση Τουριστικών Προορισμών που να ταιριάζει σε όλες τις περιπτώσεις και περιοχές. Οι Τουριστικοί Προορισμοί ποικίλουν σε μέγεθος, είδος, δομή και μελλοντικές

προσδοκίες. Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένες κοινές βασικές διαδικασίες που θα πρέπει να ακολουθούν οι Διαχειριστές των Τουριστικών Προορισμών.

Αυτές οι διαδικασίες περιλαμβάνουν:

1. Την οριοθέτηση του Τουριστικού Προορισμού, προσδιορίζοντας τα όρια και τα σημεία πρόσβασης ως βασικό στάδιο της διαδικασίας Διαχείρισης του Προορισμού.
2. Την όσο το δυνατόν πληρέστερη κατανόηση της αγοράς σε ότι αφορά τη ζήτηση (πελάτες/επισκέπτες) [Τουριστική Ζήτηση] καθώς και της αντίστοιχης προσφοράς (υπηρεσίες, προϊόντα ή εμπειρίες - κλειδιά) [Τουριστική Προσφορά]
3. Τη δημιουργία κοινού οράματος για το μέλλον του προορισμού
4. Την ανάπτυξη συνεκτικής, λειτουργικής και αποτελεσματικής επιχειρησιακής δομής για τη Διαχείριση του Προορισμού, η οποία να συνδέει όλους τους ενδιαφερόμενους και να επιδιώκει την εμπλοκή τους στην διαμόρφωση και διάχυση του κοινού οράματος.

Εν ολίγοις, η Διαχείριση Τουριστικών Προορισμών:

- είναι μια συνεχής διαδικασία που δεσμεύει τους εταίρους σε ένα ισχυρό δίκτυο συνεργασίας ώστε να δημιουργηθεί ένα σαφές όραμα για το μέλλον.
- συμβαίνει όταν όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη
 - α) αναλάβουν μια συνεργατική και ολιστική προσέγγιση για την ανάπτυξη και το μάρκετινγκ της τουριστικής προσφοράς χρησιμοποιώντας μία Πλατφόρμα Διαχείρισης Προορισμού
 - β) εξετάσουν την καλύτερη διαδικασία, τον τόπο στο οποίο αναφέρονται, τους stakeholders και το προσφερόμενο προϊόν (όλα καθορίζονται από τις ανάγκες και τις προσδοκίες των ατόμων που επισκέπτονται τον προορισμό)
- βασίζεται σε ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο Διαχείρισης Προορισμού που ενσωματώνει πέντε βασικούς τομείς:
 1. Έρευνα και Ανάλυση,
 2. Συμβουλευτική Τουριστικού Σχεδιασμού,
 3. Ανάπτυξη Προϊόντων,

4. Μάρκετινγκ και
5. Αξιολόγηση.

Τέλος, υπάρχουν πολλά διαφορετικά συστατικά τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν στη διαδικασία διαχείρισης προορισμού. Η επιλογή εξαρτάται κατά κύριο λόγο από:

- Το στάδιο Ανάπτυξης/Ωριμότητας του Προορισμού στο πλαίσιο του Μοντέλου του «Κύκλου Ζωής Προορισμού».
- Το μέγεθος, την κλίμακα και την ένταση της τουριστικής δραστηριότητας (μέγεθος επιρροής του τουρισμού στην τοπική οικονομία και σχέση του με άλλους τομείς)
- Την ικανότητα, τη γνώση και την εμπειρία των stakeholders
- Η διαθεσιμότητα πόρων (ανθρωπίνων, οικονομικών, τεχνογνωσίας κ.α.) του προορισμού.

Στο άκρως ανταγωνιστικό τουριστικό περιβάλλον, η Διαχείριση και Προβολή Προορισμών (Destination Management/Marketing) μέσα από τη δημιουργία εξειδικευμένου Φορέα αποτελεί ένα ουσιαστικό βήμα στην προσπάθεια κάθε τουριστικού τόπου να αξιοποιήσει αποτελεσματικά τους πόρους και τα συγκριτικά πλεονεκτήματα που διαθέτει, προσφέροντας υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας που οδηγούν μεταξύ άλλων στην διατήρηση/ένισχυση και διαφοροποίηση της επισκεψιμότητας, την αύξηση της κατά κεφαλήν τουριστικής δαπάνης, την βελτίωση της απασχόλησης, την άμβλυση της εποχικότητας κ.α., βελτιώνοντας τους δείκτες του τοπικού οικονομικού κυκλώματος και την ποιότητα διαβίωσης των μόνιμων κατοίκων.

Ιδιαίτερα στη περίπτωση της Θήρας, ενός προορισμού με εκτεταμένη αναγνωσιμότητα στην παγκόσμια αγορά, με πολυποίκιλες υπηρεσίες, ποιοτικά προϊόντα, αλλά και σοβαρά προβλήματα διαχείρισης της αναπτυξιακής προοπτικής, η προσπάθεια απόκτησης μια ολοκληρωμένης οργανωσιακής δομής και των κατάλληλων εργαλείων τουριστικού σχεδιασμού και προβολής με επαγγελματική συγκρότηση και λειτουργία σύμφωνα με τις τελευταίες τρέχουσες διεθνείς τάσεις, συνιστά επιτακτική ανάγκη για τη διατήρηση αλλά και βελτίωσης της ανταγωνιστικής ταυτότητα που διαθέτει με όρους διασφάλισης της βιωσιμότητας του.

1.3. Αρμοδιότητες των DMMO ανά επίπεδο χωρικής ενότητας

Η μελέτη της διεθνούς βιβλιογραφίας και πρακτικής αποκαλύπτει την ύπαρξη ευρύτατης ποικιλία σε δομές, ρόλους και αρμοδιότητες που καλύπτουν οι Φορείς Διαχείρισης και Μάρκετινγκ Προορισμού (Destination Management/Marketing Organization – DMMO) σε διάφορες χώρες. Ένας από τους συνήθεις τρόπου κατηγοριοποίησης των DMMO αποτελεί το χωρικό επίπεδο δραστηριοποίησης. Τυπικά σε Εθνικό επίπεδο χαράσσεται η στρατηγική και σε τοπικό επίπεδο υπάρχει η ευθύνη για περισσότερο επιχειρησιακή αντιμετώπιση.

Τυπικοί Ρόλοι & Αρμοδιότητες - Εθνικό, Περιφερειακό & Τοπικό Επίπεδο

	Εθνικό	Περιφερειακό	Τοπικό
Πρώθηση Προορισμού περιλαμβανομένης της εικόνας και του Branding	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Καμπάνιες καθοδήγησης των επιχειρήσεων (ειδικότερων των MME)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Υπηρεσίες αμερόληπτης πληροφόρησης	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Διεξαγωγή / διευκόλυνση κρατήσεων			<input checked="" type="checkbox"/>
Συντονισμό και διαχείριση προορισμού			<input checked="" type="checkbox"/>
Πληροφόρηση επισκεπτών και υποστήριξη κρατήσεων			<input checked="" type="checkbox"/>
Εκπαίδευση και επιμόρφωση		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Συμβουλευτική επιχειρήσεων		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Υποστήριξη νεοφυών επιχειρήσεων		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Ανάπτυξη και διαχείριση εκδηλώσεων / δραστηριοτήτων			<input checked="" type="checkbox"/>
Ανάπτυξη και διαχείριση θέλγητρων			<input checked="" type="checkbox"/>
Στρατηγική, έρευνα και ανάπτυξη	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Πηγή: WTO 2007

1.4. Σκοπός και Αρμοδιότητες DMO

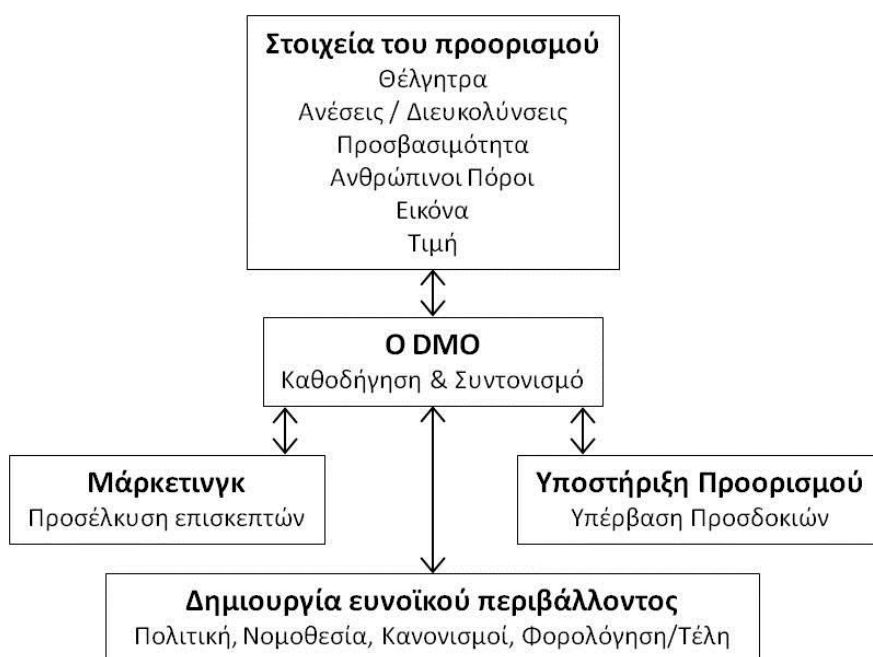
Βασικός σκοπός των DMO αποτελεί η ορθή και αποτελεσματική διαχείριση των Κύκλου Ζωής των Τουριστικού Προορισμού (ΚΖΤΠ), ώστε να παραμείνει ανταγωνιστικός στο πλαίσιο της βιώσιμης ανάπτυξης. Σε αυτόν τον κεντρικό σκοπό ενσωματώνονται οι βασικοί τομείς αρμοδιότητας των DMO.

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας των εμπειρικών παραδειγμάτων προκύπτει ότι οι DMO έχουν στις βασικές τους αρμοδιότητες τη διαμόρφωση ικανής ηγεσίας στο χωρικό επίπεδο αναφοράς τους (Gretzel, Fesenmaier, Formica, & O'Leary, 2006; Harrill, 2009), τη διαμόρφωση στρατηγικών, που εκπροσωπούν τα συμφέροντα των τοπικών stakeholders, την ανάπτυξη και το Μάρκετινγκ (Heath & Wall 1992) το βιώσιμο σχεδιασμό και διαχείριση των

πόρων (Gill & Williams, 1994, Inskeep, 1991) την αξιολόγηση και την παρακολούθηση της ποιότητας (Kozak, 2002; Müller & Berger, 2012).

Προϋπόθεση για τη δημιουργία των DMO είναι η εξασφάλιση της ευρύτερης δυνατής αποδοχής και συναινέσεων με στόχο την επίτευξη συνεκτικών επιχειρηματικών και κοινωνικών δικτύων, χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν ότι μεγάλος μέρος των δραστηριοτήτων ενός DMO αφορά “soft” λειτουργίες όπως η οικοδόμηση εμπιστοσύνης και η ενημέρωση, ευαισθητοποίηση και εμπλοκή των stakeholders. Ο Sainaghi (2006) ταξινομεί τις δραστηριότητες ενός DMO σε:

- Λειτουργικές Διαδικασίες, όπως η διαχείριση των πόρων, η ανάπτυξη προϊόντων και η επικοινωνία και σε
- Υποστηρικτικές Διαδικασίες που αφορούν την εσωτερική αγορά, την εκπαίδευση και την έρευνα.



Πηγή: WTO 2007 pp 6

1.5. Ο ρόλος των DMOs

1. Ηγεσία:

- κατευθυντήριες γραμμές στη διαμόρφωση στρατηγικής
- υψηλό επίπεδο τεχνογνωσίας

2. Σχεδιασμός:

- πολιτικές και στρατηγικές για τη διασφάλιση συγκριτικού πλεονεκτήματος
- σχεδιασμός σε τρία επίπεδα:
 - βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη,
 - αναβάθμιση τουριστικών προϊόντων,
 - αναδόμηση πλέγματος προϊόντων και marketing

3. Υλοποίηση

- διαχείριση/συντονισμό στην υλοποίηση των σχεδίων
- τακτοποίηση κατάλληλων οργανωτικών δομών και προϊόντων
- διευκόλυνση συνεργασιών
- διασφάλιση οικονομικών πόρων
- δημιουργία ευκαιριών για επιχειρήσεις

4. Διαχείριση αποτελεσμάτων/επιδόσεων

- μέτρηση και ανταμοιβή για συγκεκριμένες επιδόσεις
- εντοπισμός αποκλίσεων και διερεύνηση κατάλληλων απαντήσεων

1.6. Εμπλεκόμενοι/ εταίροι – Ωφελούμενες ομάδες

Οι DMOs εκπροσωπούν το συλλογικό συμφέρον του προορισμού, και ενσαρκώνουν τη βούληση του προορισμού να προωθήσει το κοινό κάλο έναντι του ατομικού πρόσκαιρου συμφέροντος (Atorough & Martin2012). Υπό αυτό το πρίσμα, ένα από τα αρχικά κρίσιμα στάδια για την επιτυχή δημιουργία των DMO είναι ο προσδιορισμός και εντοπισμών των τοπικών stakeholders. Η ισορροπία των δυνάμεων που αναπτύσσονται εντός των προορισμών, αποτελεί έναν από τους βασικότερους παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν καθοριστικά τόσο τη μορφή όσο και τις λειτουργίες του DMO. Πρέπει να επισημάνουμε ότι η μίξη των πιθανών ενδιαφερόμενων stakeholders δεν είναι στατική αλλά μεταβάλλεται δυναμικά παράλληλα με την ατζέντα των αρμοδιοτήτων διαχείρισης προορισμού.

Οι Huxham & Vangen (2000) επινόησαν τον όρο «συνεργατικό πλεονέκτημα» για να περιγράψουν τα επιθυμητά οφέλη που προκύπτουν από την επίτευξη αγαστής συνεργασίας των κατά περίπτωση stakeholders στο πλαίσιο λειτουργίας των DMO. Ειδικότερα:

- επιτρέπει μεμονωμένοι stakeholders να επωφεληθούν μέσω της συγκέντρωσης πόρων, εμπειριών και τεχνογνωσίας που εξασφαλίζουν οι συλλογικές οικονομίες κλίμακας των DMO
- προσδίδει προστιθέμενη αξία στους προορισμούς μέσα από τη συλλογική απόκτηση γνώσεων και κοινής αντίληψης, στοιχείων που απαιτούνται για να καταστεί ο προορισμός καινοτόμος και να προσαρμόζεται άμεσα σε δυναμικά ανταγωνιστικά περιβάλλοντα (Bramwell & Sharman, 1999).
- δίνει τη δυνατότητα στις TMME να έχουν πρόσβαση σε πόρους και να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων για τον προορισμό,
- διαμορφώνει την αίσθηση της κοινότητας και της συν-ευθύνης και ενισχύει τον κουλτούρα συνεργασίας (Thompson, Perry & Miller, 2007).
- για τις τοπικές αρχές οι συνεργατικές προσεγγίσεις στη διαχείριση του προορισμού μπορεί να ελαχιστοποιήσουν τις συγκρούσεις μεταξύ των stakeholders, νομιμοποιούν τη λήψη πολιτικών αποφάσεων, συντονίζουν τις διάφορες δράσεις, ενισχύουν την ευρύτερη εκτίμηση των επιπτώσεων του τουρισμού (Bramwell & Sharman, 1999).

1.7. Παρουσία δημοσίου και ιδιωτικού τομέα

Η μορφή και η δομή κάθε DMO εξαρτάται από τα μοναδικά χαρακτηριστικά του προορισμού και την ιδιαίτερη μίξη των stakeholders που εκπροσωπεί (Atorough & Martin, 2012). Ωστόσο η διεθνής εμπειρία δείχνει ότι καθώς ο ιδιωτικός τομέας είναι κατακερματισμένος ή/και διστάζει να συμβάλει οικονομικά, συχνά παρεμβαίνει ο δημόσιος τομέας στη δημιουργία ή την ενίσχυση των DMO (Baggio & Cooper, 2010). Σε περιφερειακό επίπεδο, οι DMOs αποτελούνται συνήθως από εκπροσώπους των βασικών ομάδων stakeholders, συμπεριλαμβανομένων των εκπροσώπων της κεντρικής, της περιφερειακής και της τοπικής διοίκησης και των φορέων του τουρισμού. Η τοπική διοίκηση βρίσκεται συχνά στο τιμόνι των DMOs αφού όχι μόνο διαθέτει τα διοικητικά και οικονομικά μέσα που απαιτούνται, αλλά συχνά έχει τον έλεγχο των βασικών ιστορικών και πολιτιστικών στοιχείων της τουριστικής προσφοράς και της υποδομής του προορισμού (March & Wilkinson, 2008). Οι τοπικοί άρχοντες, ως εκπρόσωποι των κατοίκων, διαθέτουν σημαντική επιρροή και

συνεπώς, έχουν το ενδιαφέρον και την ευθύνη να μεγιστοποιηθούν τα οφέλη συνεργασίας για όλους τους συμμετέχοντες.

Πλεονεκτήματα & Μειονεκτήματα στις τυπολογίες διακυβέρνησης

Πλεονεκτήματα	
Δημόσιος Τομέας	Ιδιωτικός Τομέας
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Προσέγγιση μακροπρόθεσμης στρατηγικής ▪ Δημιουργία αναγνωρισιμότητας προορισμού ▪ Διαχείριση δημόσιων αγαθών ▪ Υποστήριξη ΜΜΕ ▪ Διασφάλιση ποιότητας 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Προσέγγιση βραχυπρόθεσμης τακτικής ▪ Εστίαση στις πωλήσεις ▪ Διαχείριση πελατειακών σχέσεων ▪ Εστίαση στις ευκαιρίες της αγοράς ▪ Άμεση λήψη αποφάσεων ▪ Επιχειρηματικότητα
Μειονεκτήματα	
Δημόσιος Τομέας	Ιδιωτικός Τομέας
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Αδυναμία έντονης εστίασης στην παροχή νέων επιχειρήσεων ▪ Αδυναμία δημιουργίας εμπορικών εσόδων ▪ Αποστροφή στην ανάληψη κινδύνου ▪ Ανοχή στη μειωμένη απόδοση ▪ Καθυστερήσεις στη λήψη αποφάσεων ▪ Δυσπιστία προς τον ιδιωτικό τομέα και το κίνητρο του κέρδους 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Αδυναμία ενδιαφέροντος για το ευρύτερο κοινό καλό ▪ Περιορισμένο ενδιαφέρον στο μακροπρόθεσμο σχεδιασμό ▪ Ανεπάρκεια πόρων ▪ Απογοητευμένοι από το δημόσιο τομέα

Πηγή: WTO 2007

1.8. Δομές Οργάνωσης και Οικονομικών DMO σε διεθνές επίπεδο

Τα ποιο διαδεδομένα σχήματα οργάνωσης DMO είναι:

- Δημόσιος Οργανισμός
- Οργανισμός υπό δημόσια εποπτεία
- Οργανισμός της Κεντρικής/Περιφερειακής/Τοπικής Αυτοδιοίκησης
- Οργανισμός υπό την εποπτεία της Κεντρικής/Περιφερειακής/Τοπικής Αυτοδιοίκησης
- Σύμπραξη δημόσιου και ιδιωτικού τομέα με τη μορφή Μη-κερδοσκοπικής εταιρείας
- Συνεταιρισμός ιδιωτικών επιχειρήσεων με τη μορφή Μη-κερδοσκοπικής εταιρείας
- Συνεταιρισμός ιδιωτικών επιχειρήσεων με τη μορφή κερδοσκοπικής εταιρείας

Πηγή: WTO 2004pp 4-5

Από έρευνα του WTO (2004) προκύπτει ότι σε εθνικό επίπεδο κυριαρχεί (88%) το πιο απλό μοντέλο του Εθνικού Τουριστικού Οργανισμού. Σε περιφερειακό επίπεδο υπάρχει μεγαλύτερη ποικιλία αλλά και σε αυτή την περίπτωση η πλειοψηφία (54%) αποτελούν

υπηρεσίες της Κεντρικής/Περιφερειακής/ Τοπικής Διοίκησης ή οργανισμοί υπό την εποπτεία της Δημόσιας διοίκησης. Ωστόσο σε ποσοστό 37% υπάρχει εμπλοκή του ιδιωτικού τομέα (21% σε συμπράξεις δημοσίου και ιδιωτών). Σε τοπικό επίπεδο (DMO πόλεων) το 39% είναι υπηρεσίες της Κεντρικής/Περιφερειακής/ Τοπικής Διοίκησης ή οργανισμοί υπό την εποπτεία του δημοσίου, ενώ είναι σημαντικό (33%) το ποσοστό των συμπράξεων δημοσίου και ιδιωτικού τομέα με τη μορφή Μη-κερδοσκοπικής εταιρείας.

Ποιο από τα παρακάτω περιγράφει καλύτερα την θέση του οργανισμού σας;				
	ΝΤΟ/ΝΤΑ %	Περιφέρεια %	Πόλη %	Σύνολο Δείγματος %
Δημόσιος Οργανισμός	47	2	0	7
Οργανισμός υπό δημόσια εποπτεία	41	3	0	7
Οργανισμός της Περιφερειακής / Τοπικής Αυτοδιοίκησης	0	18	19	14
Οργανισμός υπό την εποπτεία της Κεντρικής/Περιφερειακής/Τοπικής Αυτοδιοίκησης	0	36	20	25
Σύμπραξη δημοσίου και ιδιωτικού τομέα με τη μορφή Μη-κερδοσκοπικής εταιρείας	13	21	33	24
Συνεταιρισμός ιδιωτικών επιχειρήσεων με τη μορφή Μη-κερδοσκοπικής εταιρείας	0	14	9	12
Συνεταιρισμός ιδιωτικών επιχειρήσεων με τη μορφή κερδοσκοπικής εταιρείας	0	2	6	3
Άλλο	0	5	13	7
Σύνολο	32	126	54	239

Οι εθνικοί DMO όπως είναι αναμενόμενο στην πλειοψηφία τους χρηματοδοτούνται από δημοσίους πόρους, ενώ η επόμενη πιο σημαντική πηγή εσόδων είναι η διαφήμιση. Οι περιφερειακοί DMO λαμβάνουν χρηματοδότηση από εθνικούς πόρους σε ποσοστό 29% και τις κρατήσεις ενώ το 48% του δείγματος λαμβάνει πάνω από το 40% του προϋπολογισμού του από πόρους της περιφερειακής ή τοπικής διοίκησης. Άλλες σημαντικές πηγές χρηματοδότησης σε περιφερειακό επίπεδο είναι συνδρομές των μελών και τα έσοδα από την προβολή. Στους τοπικούς DMO (DMO πόλεων), οι εισφορές των μελών και τα έσοδα από διαφήμιση έχουν σημαντική παρουσία στον προϋπολογισμό τους, αλλά και σε αυτή την κατηγορία διατηρείται σημαντική χρηματοδότηση από πόρους της περιφερειακής ή τοπικής διοίκησης.

Ποιο ποσοστό του προϋπολογισμού σας προέρχεται από τις ακόλουθες πηγές; (Περιφερειακοί DMO)					
	1-20%	21-40%	41-6-%	61-80%	81-100%
Εθνική Κυβέρνηση	14	11	1	0	3
Περιφερειακή / Τοπική Αυτοδιοίκηση	10	11	12	20	16
Φορολόγηση Ξενοδοχείων και άλλοι ειδικά τέλη	6	5	2	0	1
Συνδρομές μελών τουριστικού τομέα	26	5	1	1	2
Δραστηριότητες σχετιζόμενες με τη διαφήμιση τουριστικών επιχειρήσεων	29	9	4	3	0
Άλλο	14	4	7	1	0

Ποιο ποσοστό του προϋπολογισμού σας προέρχεται από τις ακόλουθες πηγές; (DMO Πόλης)					
	1-20%	21-40%	41-6-%	61-80%	81-100%
Εθνική Κυβέρνηση	17	0	0	0	0
Περιφερειακή / Τοπική Αυτοδιοίκηση	11	19	19	23	21
Φορολόγηση Ξενοδοχείων και άλλοι ειδικά τέλη	17	2	4	0	0
Συνδρομές μελών τουριστικού τομέα	38	6	2	2	2
Δραστηριότητες σχετιζόμενες με τη διαφήμιση τουριστικών επιχειρήσεων	38	17	4	4	2
Άλλο	26	4	4	4	2

Σε μελέτη¹ σε 246 DMO (αφορά μόνο Destination Marketing Organizations) στις Ηνωμένες Πολιτείες, τον Καναδά και τις Βερμούδες, προκύπτει ότι το 39% των DMOs έχει ανταποδοτικό χαρακτήρα. Κατά μέσο όρο έχουν 522 μέλη. Η εκπροσώπηση των εταίρων ανά τομέα έχει παραμείνει σχετικά σταθερή κατά τα τελευταία χρόνια, με τον τομέα των καταλυμάτων να έχει το μεγαλύτερο μερίδιο (22%) και να ακολουθείται από τα εστιατόρια (18%), τα αξιοθέατα και τα πολιτιστικά ιδρύματα (17%), τις υπηρεσίες/προμηθευτές εκδηλώσεων (16%) και τις επιχειρήσεις λιανικής πώλησης (6%).

Σε ότι αφορά τη χρηματοδότηση, και από αυτή τη μελέτη προκύπτει ότι οι περισσότεροι DMO λαμβάνουν τη συντριπτική πλειονότητα της χρηματοδότησής τους (88%) από δημόσιες πηγές. Περισσότεροι από το 87% των DMO αναφέρουν ως τη σημαντικότερη πηγή τη φορολόγηση στις ξενοδοχειακές κλίνες. Τα κέρδη από την εθελοντική προβολή των μελών είναι επίσης πηγή εσόδων για το 14% των DMO. Αναφέρονται επίσης άλλες πηγές χρηματοδότησης με τη μορφή φόρων σε εθνικό και τοπικό επίπεδο, ειδικού φόρος στα εστιατόρια, και άλλων εθνικών φόρων.

Σε ότι αφορά τους πόρους από ιδιωτικές πηγές, η περισσότερο διαδεδομένη πηγή είναι τα διαφημιστικά έσοδα (19%), με τις συνδρομές των μελών να εκπροσωπούν το 16% των εσόδων κατά μέσο όρο. Περίπου το 39% των DMO έχουν ανταποδοτικό χαρακτήρα (πληρώνουν τα μέλη), με το ποσοστό να αυξάνεται σε σχεδόν 60% για τους μεγαλύτερους DMO. Τα έσοδα εταιρικής σχέσης αντιπροσώπευαν το 12% της χρηματοδότησης από ιδιωτικές πηγές, ενώ υπάρχουν έσοδα και από τη διοργάνωση δραστηριοτήτων

¹ 2015 DMO Organizational and Financial Profile Study

1.9. Παραδείγματα – Καλές Πρακτικές DMO

Παραδείγματα- καλές πρακτικές τέτοιων Φορέων/Οργανισμών Διαχείρισης και προώθησης προορισμού παρατηρούνται, ενδεικτικά:

- **Σε εθνικό επίπεδο:** Στη Μεγάλη Βρετανία με την ονομασία VisitBritain/VisitEngland που αποτελεί τον θεσμοθετημένο εθνικό οργανισμό τουρισμού (British Tourist Authority) της Μεγάλης Βρετανίας και χρηματοδοτείται κατά βάση από δημόσιους πόρους (συγκεκριμένα από το Department for Culture, Media & Sport), αλλά έχει χτίσει με επιτυχία συνεργασίες και με τον ιδιωτικό τομέα προκειμένου να πολλαπλασιαστούν οι δημόσιες επενδύσεις στον τουριστικό τομέα.
- **Σε περιφερειακό επίπεδο:** Στη νότια Σαρδηνία με την ονομασία Visit Sud Sardegna. Ο θεσμοθετημένος αυτός Φορέας/Οργανισμός Διαχείρισης προορισμού, σχηματίστηκε από τους δήμους της **Cagliari, Domus de Maria, Muravera, Pula and Villasimius** και θεωρείται ο πρώτος αιεφόρος προορισμός στη Μεσόγειο. Ο Φορέας//Οργανισμός Διαχείρισης προορισμού δημιουργήθηκε κατά τη συμμετοχή της Νότιας Σαρδηνίας στο διεθνές πρόγραμμα για την ανάδειξη αιεφόρων προορισμών, το οποίο έγινε με πρωτοβουλία του Παγκόσμιου Συμβουλίου Αιεφόρου Τουρισμού (GSTC), ενός μη κυβερνητικού οργανισμού που ασχολείται με ζητήματα αιεφόρου τουρισμού παγκοσμίως στο πλαίσιο του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού (UNWTO). Μετά από διαβουλεύσεις των ενδιαφερόμενων μερών, δημόσιων και ιδιωτικών φορέων, προωθήθηκαν μεταξύ άλλων προτάσεις για τη ορθή και ομαλή λειτουργία του Φορέα/Οργανισμού Διαχείρισης προορισμού, όπως η πρόσληψη προσωπικού για τη στελέχωση αυτού, η ανάπτυξη ενός διετούς πλάνου δράσεων και χρηματοδότησης για της δραστηριότητές του, η δημιουργία και υποστήριξη του Φορέα/Οργανισμό Διαχείρισης προορισμού ενός brand αιεφόρου τουρισμού της Σαρδηνίας κλπ.
- **Σε τοπικό επίπεδο:** Στην Αθήνα, η Εταιρεία Ανάπτυξης και Τουριστικής Προβολής Αθηνών (EATA), ένας δυναμικός οργανισμός με στόχο τη βελτίωση των δομών της πόλης μέσω του σχεδιασμού, προγραμματισμού και της υλοποίησης αναπτυξιακών έργων. Υποστηρίζει την επιχειρησιακή λειτουργία του δήμου Αθηναίων και υπηρετεί, μέσω του “Έργο: Αθήνα”, τη διαρκή εξέλιξη της Αθήνας σε μία σύγχρονη, ευρωπαϊκή μητρόπολη. Η EATA λειτούργησε ως **Ενδιάμεσος Φορέας Διαχείρισης (ΕΦΔ)** του ΕΣΠΑ 2007-2013, αφού ανέλαβε από την

Περιφέρεια Αττικής τη διαχείριση έργων που συγχρηματοδοτούνται από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ) και από το Υπουργείο Εργασίας, έργα του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου (ΕΚΤ). Ταυτόχρονα, η ΕΑΤΑ εκτέλεσε χρέη **Τελικού Δικαιούχου** όντας φορέας υποβολής προτάσεων ή/και υλοποίησης για πλήθος έργων που εντάσσονταν στον αναπτυξιακό της σχεδιασμό. Παράλληλα, στόχος της ήταν η αξιοποίηση και άλλων χρηματοδοτικών εργαλείων (π.χ. JESSICA, JASMINE). Σημαντική ήταν η συμμετοχή της ΕΑΤΑ σε **διεθνή και ευρωπαϊκά προγράμματα** (INTERREG, URBACT κ.α.), που είχαν ως στόχο την ανταλλαγή τεχνογνωσίας και βέλτιστων πρακτικών. Η ΕΑΤΑ απασχολεί **εξειδικευμένα στελέχη και επιστήμονες**, συνεργάζεται στενά με τον ιδιωτικό και ευρύτερο δημόσιο τομέα και διαθέτει δίκτυο συνεργατών σε όλη την Ελλάδα. Τέλος, το **Γραφείο Συνεδρίων και Επισκεπτών Αθηνών (Athens Convention & Visitors Bureau – ACVB)** είναι μια ειδική δομή της ΕΑΤΑ για την ανάπτυξη του τουρισμού σε συνεργασία με τον ιδιωτικό τομέα. Υπηρετεί μεταξύ άλλων, τους εξής βασικούς στόχους: Την προβολή της Αθήνας ως συνεδριακού προορισμού, την προσέλκυση διεθνών συνεδρίων, εταιρικών συναντήσεων και κάθε άλλης μορφής διοργάνωση ή εκδήλωση διεθνούς ενδιαφέροντος και την υπεύθυνη και διεξοδική εξυπηρέτηση αιτημάτων από meeting planners και κάθε άλλη ενδιαφερόμενη πλευρά. Κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της η ΕΑΤΑ έχει εξειδικεύσει μια **ολοκληρωμένη στρατηγική για τη συνολική αναβάθμιση του Τουριστικού Προϊόντος της Αθήνας**, κατά τα πρότυπα άλλων επιτυχημένων ευρωπαϊκών πόλεων που διαθέτουν αντίστοιχους Φορείς Διαχείρισης Προορισμού (Destination Management Organization).

Συνοψίζοντας, οι εντεινόμενες ανταγωνιστικές δυνάμεις που αναπτύσσονται στο διεθνές τουριστικό περιβάλλον, ωθούν στην αναγκαιότητα δημιουργίας Φορέων Διαχείρισης Προορισμού με υψηλή τεχνογνωσία με στόχο την αποτελεσματική οργάνωση, συντονισμό και διαχείριση των συστατικών μερών κάθε προορισμού και εν συνεχεία στην προώθηση αυτών στοχευμένα στις εκάστοτε τουριστικές αγορές. Τα χαρακτηριστικά των φορέων αυτών (Οργάνωση, Δομή, Λειτουργία, Χρηματοδοτικό Πλαίσιο, Αρμοδιότητες κλπ) διαφοροποιείται ανάλογα τα χαρακτηριστικά, τις ανάγκες αλλά και τις δυνατότητες που προκύπτουν κατά περίπτωση. Η διασφάλιση υψηλής ευελιξίας, η εκχώρηση του απαραίτητου επιπέδου εξουσίας, και η εξασφάλιση των απαραίτητων οικονομικών μέσων κρίνονται ως οι θεμελιώδεις πυλώνες προκειμένου να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι σε όρους

διοίκησης και προώθησης προορισμού. Η λειτουργικότητά τους βασίζεται συνήθως σε νομιμοποιητικά και διοικητικά εργαλεία που συχνά προσφέρονται από τον δημόσιο τομέα με σκοπό να διασφαλίσουν ότι όλες οι ομάδες ενδιαφερόμενων συμμετέχουν, συνεργάζονται και κατανέμουν ισότιμα τα οφέλη που προκύπτουν από τον τουρισμό.

2. Προτεινόμενα Εναλλακτικά Εταιρικά Σχήματα Λειτουργίας DMMO Σαντορίνης

2.1. Θεσμικό Πλαίσιο για τη λειτουργία Φορέα / Οργανισμού Διαχείρισης & Προώθησης Προορισμού (DMMO) Σαντορίνης

Το υπάρχον θεσμικό πλαίσιο δεν διευκολύνει τη σύμπραξη Δημόσιου με Ιδιωτικού τομέα . Ειδικότερα για τους ΟΤΑ ο Καλλικράτης, ο Νόμος 3852/2010, δεν επιτρέπει στους ΟΤΑ τη δημιουργία νέας επιχείρησης (άρθρα 107- 108) αλλά ούτε τη συμμετοχή του σε εταιρία ή νομικό πρόσωπο που δημιουργήθηκε μετά το 2010.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται επιγραμματικά προτάσεις για τη λειτουργία του DMMO Σαντορίνης υπό το ασφυκτικό και ανελαστικό θεσμικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία των ΟΤΑ καθώς και τη σύμπραξη Δημόσιου με Ιδιωτικό τομέα:

1) ΑΜΙΓΩΣ ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΦΟΡΕΑΣ

2) ΕΥΡΥΤΕΡΟΣ ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ (ΝΠΙΔ):

2.1.Υπάρχουσα εταιρεία

2.2. Δημιουργία νέας

3) ΑΜΙΓΩΣ ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΦΟΡΕΑΣ (ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΙΔΙΚΟΥ ΣΚΟΠΟΥ)

4) ΕΠΙΧΕΙΡΙΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ (ΚΟΙΝΣΕΠ)

“SWOT” ΑΝΑΛΥΣΗ

ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΣΧΗΜΑ DMMΟΣΑΝΤΟΡΙΝΗΣ	ΜΟΡΦΕΣ	ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ
1.ΑΜΙΓΩΣ ΔΗΜΟΣΙΟ (ΝΠΔΔ)	ΔΗΜΟΣ ΘΗΡΑΣ	- Εφαρμόζει την τουριστική πολιτική - Έχει τον έλεγχο	- Δημόσιο λογιστικό ως προς τις προσλήψεις, δαπάνες, καθυστέρηση στην υλοποίηση αποφάσεων -Αποκλείει τη θεσμική συνεργασία με τους άλλους φορείς καθώς δεν μπορούν

			<p>να συμμετέχουν στο DMMO οι άλλοι εταίροι</p> <ul style="list-style-type: none"> - Χρηματοδοτεί 100% τη λειτουργία του DMMO (ίσως ποσοστό από το τέλος παρεπιδημούντων) -Δεν μπορεί να έχει έσοδα από τις υπηρεσίες του DMMO
2.1.ΕΥΡΥΤΕΡΟ ΔΗΜΟΣΙΟ (ΝΠΙΔ)	ΓΕΩΘΗΡΑ Α.Ε	<ul style="list-style-type: none"> -Σχετική ευελιξία για τη λειτουργία - Συμμετοχή των εταίρων (2 προτάσεις περιγράφονται παρακάτω)* 	<ul style="list-style-type: none"> -Δημόσιο λογιστικό (προσλήψεις, δαπάνες) - Πιθανή δυσλειτουργία ως προς τη λειτουργία του ΔΣ με τη συμμετοχή και άλλων φορέων . - Για τη συμμετοχή των εταίρων στο ΔΣ της ΓΕΩΘΗΡΑΣ Α.Ε., προτείνεται να προβούν στη σύσταση μιας Κοινοπραξίας απ' όπου θα προκύψει η εκπροσώπηση τους στη ΓΕΩΘΗΡΑ. Αυτό το προτείνουμε:1) για να μην έχει διαταραχθούν οι ισορροπίες ως προς το μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας και 2) για να είναι περιορισμένος ο αριθμός των ατόμων (π.χ. 2-3 άτομα) που θα συμμετέχουν στο ΔΣ της ΓΕΩΘΗΡΑΣ Α.Ε.. Απαιτείται η ΓΕΩΘΗΡΑ θα πρέπει πάντα να έχει την πλειοψηφία. - Οικονομική επιβάρυνση της εταιρείας για τη λειτουργία του DMMO - Δυνατότητα να έχει έσοδα η ΓΕΩΘΗΡΑ Α.Ε. από το DMMO.
2.2.ΣΥΣΤΑΣΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΝΠΙΔ	Ανώνυμη Εταιρεία (αρ.265 του Ν.3463/2006, Κώδικας Δήμων και Κοινοτήτων	<ul style="list-style-type: none"> -Νέος φορέας tailor made στις ανάγκες του DMMO - Ευελιξία σε θέματα συνεργασιών , προσλήψεων και χρηματοδότησης 	<ul style="list-style-type: none"> - Νόμος 3852/2010, δεν επιτρέπει στους ΟΤΑ τη δημιουργία νέας επιχείρησης (άρθρα 107-108)

	(στα πρότυπα της Πολιτιστικής Πρωτεύουσας του άρθρου 52 του Ν.4403/2016 (ΦΕΚ Α 125/07.07.2016)	- Ισχυροποιείται ως θεσμός το ΔΜΜΟ - Διασφαλίζεται η διαχρονικότητα	- Απαιτείται πολιτική απόφαση - Δύναται να συσταθεί με Νομοθετική Πράξη
3.ΑΜΙΓΩΣ ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ: ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΙΔΙΚΟΥ ΣΚΟΠΟΥ (ΣΔΙΤ) (Ν.3389/2005, παρ. 2 και 3))	Οι Ιδιωτικοί Φορείς συμβάλλονται μέσω ανωνύμων εταιρειών Ειδικού Σκοπού με Δημόσιους Φορείς. (Συμβάσεις Σύμπραξης ή τα Παρεπόμενα Σύμφωνα)	- Έχουν ως αντικείμενο την εκτέλεση έργων ή και την παροχή υπηρεσιών που ανήκουν στην αρμοδιότητα των Δημόσιων Φορέων με βάση διάταξη νόμου ή σύμβαση ή το καταστατικό τους	- Προβλέπουν ότι η χρηματοδότηση, εν όλω ή εν μέρει, της κατασκευής των έργων ή της παροχής των υπηρεσιών θα γίνει με κεφάλαια και πόρους που εξασφαλίζουν οι Ιδιωτικοί Φορείς. Στη χρηματοδότηση της εκτέλεσης των έργων ή της παροχής των υπηρεσιών που υπάγονται στο νόμο αυτόν, μπορούν να συμμετέχουν και οι Δημόσιοι Φορείς. Η συμμετοχή αυτή μπορεί να είναι σε χρήμα ή σε είδος.
4. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΟΙΝ.Σ.ΕΠ. (Ν.4430/2014 Άρθρο 14 παρ. 4,5 και 8)	Συμμετοχή εταιρών και φυσικών προσώπων (Η συμμετοχή νομικών προσώπων στην Κοιν.Σ.Επ. δεν μπορεί να υπερβαίνει το 1/3 του συνόλου των μελών της.)	- Συνεργασία με δημόσιο και ΟΤΑ – Σύναψη Π.Σ.(Βάσει του αρ. 6 παρ. 1) * - Διασφάλιση της αειφορίας - Νέα επιχειρηματική κουλτούρα στο πλαίσιο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης	- Δεν επιτρέπεται η συμμετοχή σε αυτήν των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) που υπάγονται σε Ο.Τ.Α..*

ΔΙΕΥΚΡΙΝΗΣΕΙΣ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΑ ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΑ ΣΕΝΑΡΙΑ:

1. ΑΜΙΓΩΣ ΔΗΜΟΣΙΟ (ΝΠΔΔ): ΔΗΜΟΣ ΘΗΡΑΣ

Στο 1^ο σενάριο, την αποκλειστική ευθύνη λειτουργίας του Φορέα Διαχείρισης και Προώθησης της Σαντορίνης θα έχει ο Δήμος Θήρας με τα αρμόδια όργανα του. Σε αυτή την περίπτωση το ΔΜΜΟ θα είναι αμιγώς μια λειτουργία του Δήμου κάτι που δημιουργεί αρκετά ερωτηματικά ως προς την πορεία του φορέα.

Ένα μεγάλο πρόβλημα είναι η ανάγκη τροποποίησης του οργανογράμματος του Δήμου για να μπορεί να λειτουργήσει ως μονάδα του δήμου (είτε ως Διεύθυνση, ή τμήμα του Δήμου είτε ως αρμοδιότητα δημοτικού οργανισμού), μια διαδικασία που κινδυνεύει να μην εγκριθεί από τα αρμόδια ελεγκτικά όργανα.

Επίσης, το δημόσιο λογιστικό ως προς τις προσλήψεις, δαπάνες, καθυστέρηση στην υλοποίηση αποφάσεων δημιουργεί ανυπέρβλητα εμπόδια για την επιτυχημένη λειτουργία ενός νέου φορέα.

Επίσης, σε αυτό το σενάριο αποκλείεται η θεσμική συνεργασία με άλλους εταίρους-φορείς καθώς δεν μπορούν να συμμετέχουν σε αυτό. Η συμμετοχή τους μπορεί να είναι μόνο μέσω της Επιτροπής Τουρισμού (διευρυμένο), ένα όργανο αυστηρά γνωμοδοτικού χαρακτήρα.

Η χρηματοδότηση του DMMO που θα βαραινεί το δημοτικό Π/Υ, θα μπορούσε να είναι ένα ποσοστό από το τέλος παρεπιδημούντων.

2. ΕΥΡΥΤΕΡΟΣ ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ (ΝΠΙΔ)

2.1. ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΟ ΣΕΝΑΡΙΟ ΤΗΣ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΓΕΩΘΗΡΑ Α.Ε.

-Η ΓΕΩΘΗΡΑ Α.Ε βάσει του καταστατικού της μπορεί να λειτουργήσει το Φορέα Διαχείρισης και Προώθησης της Σαντορίνης (DMMO) χωρίς περαιτέρω αλλαγή παρά μόνο με εγγραφή στο Π/Υ της τη λειτουργία του φορέα. Επομένως, το DMMO μπορεί άμεσα να ξεκινήσει τη λειτουργία του εφόσον έχουν ολοκληρωθεί όλες οι απαιτούμενες διαδικασίες για την ομαλή του λειτουργία (μελέτη του πανεπιστημίου Αιγαίου και διασφάλιση πόρων από τη ΓΕΩΘΗΡΑ Α.Ε.)

- Αν υπάρξει η πολιτική βούληση και η διαθεσιμότητα των παραγωγικών φορέων (stakeholders) και άλλων φορέων να συμμετέχουν ενεργά στη λειτουργία του DMMO, τότε θα πρέπει να γίνουν τα εξής:

- Τροποποίηση καταστατικού για τη συμμετοχή των νέων μελών στη ΓΕΩΘΗΡΑ Α.Ε
- Αύξηση μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας
- Εκπόνηση οικονομοτεχνικής μελέτης για το σκοπό αυτό

- Ειδικότερα, ως προς τη συμμετοχή των εταίρων (stakeholders) στη ΓΕΩΘΗΡΑ ΑΕ θα υπάρχουν 2 σενάρια:

1^ο) Με τη συμμετοχή κάθε φορέα χωριστά, κάτι όμως που θα δυσχεράνει τη λειτουργία της ΓΕΩΘΗΡΑΣ καθώς έχει και άλλους σκοπούς πέραν του DMMO που δεν αφορούν τα νέα μέλη.

2^ο) Μέσω μιας Συλλογικής Εκπροσώπησης των εταίρων (stakeholders) , δηλ μιας Κοινοπραξίας που θα δημιουργήσουν όσοι τελικά θα συμμετέχουν στο DMMO.

- Αυτή διακρίνεται βάσει του άρθρου 293 του Ν.4072/2012 σε γνήσια και μη γνήσια ανάλογα με τον επιδιωκόμενο απ' αυτές σκοπό. **Η γνήσια κοινοπραξία** δεν είναι εμπορική εταιρία, γιατί ο απλός συντονισμός δραστηριοτήτων των μελών της δεν

έχει εμπορικό χαρακτήρα. Επομένως τόσο ως προς τις εσωτερικές όσο και ως προς τις εξωτερικές της σχέσεις εφαρμόζονται οι διατάξεις για την αστική εταιρία. Αντίθετα αν η κοινοπραξία εκτός από τον συντονισμό της δράσης των μελών της περιλαμβάνει και θέματα της εμπορικής τους δραστηριότητας τότε η κοινοπραξία θεωρείται **μη γνήσια**. Στη μη γνήσια κοινοπραξία εφαρμόζονται αναλογικά οι διατάξεις του ν. 4072/12 για την ομόρρυθμη εταιρία.

- Η οικονομική συμμετοχή των εταίρων σε ετήσια βάση μπορεί να επιτευχθεί είτε με την ανάληψη συγκεκριμένων δαπανών από τα λειτουργικά κόστη της λειτουργίας του DMMO, είτε με την πρόσληψη και αμοιβή του προσωπικού του DMMO μέσω της Κοινοπραξίας τους. Αυτό θα συνέβαλε στην πρόσληψη ικανού στελεχιακού δυναμικού χωρίς τα προσχώματα του δημόσιου λογιστικού στα οποία εμπίπτει η ΓΕΩΘΗΡΑ. Δηλ. μπορεί έως 60 χιλ με συνοπτικό διαγωνισμό και έως 20 χιλ € με απευθείας ανάθεση **(Ν.4412/2016, Άρθρο 117 και 118)**
- Τέλος, είναι σημαντικό να τονιστεί πως η ΓΕΩΘΗΡΑ ΑΕ θα μπορεί να έχει έσοδα από την παροχή υπηρεσιών του DMMO, μέσα από συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες που θα παρέχει με βάση (δράσεις προβολής, διοργάνωσης εκδηλώσεων, κλπ) καθώς είναι ανώνυμη εταιρεία και έχει εμπορική δραστηριότητα.

2.2. ΣΥΣΤΑΣΗ ΝΕΑΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΝΠΙΔ- ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΗ ΠΡΑΞΗ

Η σύσταση και λειτουργία του DMMO Σαντορίνης θα μπορούσε να γίνει στα πρότυπα της Πολιτιστικής Πρωτεύουσας του άρθρου 52 του Ν.4403/2016 (ΦΕΚ Α 125/07.07.2016) Ανώνυμης Εταιρείας (αρ.265 του Ν.3463/2006, Κώδικας Δήμων και Κοινοτήτων), όμως με τις εξής παραμέτρους:

- Να συσταθεί και να λειτουργεί με βάση το νομοθετικό πλαίσιο των ανωνύμων εταιριών των ΟΤΑ (αρ.265 του Ν.3463/2006) και των οικείων διατάξεων για τις ΑΕ του κ.ν. 2190/1920 και προπάντων να μην έχει περιορισμένη διάρκεια λειτουργίας
- Να υπάρχει η δυνατότητα επιχορήγησης αυτών των δομών για πέντε συναπτά έτη προκειμένου να καταστεί βιώσιμη και να μην κινδυνεύει να κλείσει βάσει του αρ.265 παρ.8 του Ν.3463/2006
- Να υπάρχει η δυνατότητα σύναψης Π.Σ. σύμφωνα με το άρθρο 100 του Ν. 3852/2010 (όπως προβλέπεται και στο άρθρο 52 του Ν.4403/2016).

Σαφώς για τη σύσταση νέας επιχείρησης του ευρύτερου δημόσιου τομέα (ΝΠΙΔ) απαιτείται πολιτική βούληση και νομοθετική ρύθμιση από το Υπουργείο Εσωτερικών , το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και το Υπουργείο Τουρισμού .

Το όφελος από τη δημιουργία μιας νέας εταιρείας με συγκεκριμένες προϋποθέσεις (ως προς τις προσλήψεις, τη χρηματοδότηση, την ευελιξία ως προς το δημόσιο λογιστικό,κα), αποτελεί μια λύση βιώσιμη σε βάθος χρόνου καθώς θα δημιουργηθεί ένας νέος φορέας, ‘ tailor made’ για τη λειτουργία του DMMO της Σαντορίνης και θα δώσει τη δυνατότητα και σε άλλους τουριστικούς ΟΤΑ να δημιουργήσουν αντίστοιχους φορείς. Ουσιαστικά,

θα θεσμοθετηθεί στην ελληνική πραγματικότητα η λειτουργία Φορέα Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού, ενός φορέα του οποίου η αναγκαιότητα για τους τουριστικούς δήμους είναι απαραίτητος.

3. ΑΜΙΓΩΣ ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΙΔΙΚΟΥ ΣΚΟΠΟΥ (ΣΔΙΤ) (Ν.3389/2005, παρ. 2&3)

Οι Ιδιωτικοί Φορείς, άρα οι εταίροι, μπορούν να συμβάλλονται μέσω ανωνύμων εταιρειών Ειδικού Σκοπού με Δημόσιους Φορείς. (Συμβάσεις Σύμπραξης ή τα Παρεπόμενα Σύμφωνα

Έχουν ως αντικείμενο την εκτέλεση έργων ή και την παροχή υπηρεσιών που ανήκουν στην αρμοδιότητα των Δημόσιων Φορέων με βάση διάταξη νόμου ή σύμβαση ή το καταστατικό τους.

Προβλέπουν ότι η χρηματοδότηση, εν όλω ή εν μέρει, της κατασκευής των έργων ή της παροχής των υπηρεσιών θα γίνει με κεφάλαια και πόρους που εξασφαλίζουν οι Ιδιωτικοί Φορείς. Στη χρηματοδότηση της εκτέλεσης των έργων ή της παροχής των υπηρεσιών που υπάγονται στο νόμο αυτόν, μπορούν να συμμετέχουν και οι Δημόσιοι Φορείς. Η συμμετοχή αυτή μπορεί να είναι σε χρήμα ή σε είδος.

Επομένως, η σύσταση μια εταιρείας ειδικού σκοπού (αμιγώς ιδιωτικός τομέας) θα μπορούσε να είναι ένα προτεινόμενο σενάριο που όμως το κύριο βάρος το επωμίζονται οι εταίροι καθώς θα πρέπει να διασφαλίσουν ένα μεγάλο μέρος των πόρων για τη λειτουργία του DMMO.

Σαφώς, αποτελεί ένα σενάριο που θα παρέχει μεγάλη ευελιξία ως προς τη λειτουργία του φορέα καθώς δεν θα προσκρούει στο δημόσιο λογιστικό, όμως αυτό απαιτεί πολιτική απόφαση και βούληση των εταίρων για μια τέτοια πρωτοβουλία.

4. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ (ΚΟΙΝ.Σ.ΕΠ.)

-Κατ εξαίρεση, στις Κοιν.Σ.Επ. Ενταξης, όπως αυτές ορίζονται στην περίπτωση α` της παραγράφου 2 του άρθρου 14 του Ν. 4430/2016, μπορούν να είναι μέλη νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου και νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου κατόπιν έγκρισης του δημόσιου φορέα που τα εποπτεύει.

-Το ποσοστό των ακαθαρίστων εσόδων από τις δραστηριότητες της Κοιν.Σ.Επ. που προέρχεται από Ν.Π.Δ.Δ. και Ο.Τ.Α. δεν επιτρέπεται να υπερβαίνει το 65% των συνολικών εσόδων της επιχείρησης, υπολογιζόμενου σε τριετή βάση.

-Οι Φορείς Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας μπορούν να συνάπτουν προγραμματικές συμβάσεις για τη μελέτη και εκτέλεση έργων και προγραμμάτων κοινωνικής ωφέλειας που αναφέρονται στους καταστατικούς σκοπούς τους με αντισυμβαλλόμενους το Δημόσιο ή φορείς του ευρύτερου δημόσιου τομέα και τους Ο.Τ.Α. α και β βαθμού.

- Η σύσταση μιας ΚοιΝΣΕπ για τη λειτουργία του DMMO Σαντορίνης, αποτελεί μια λύση όχι ιδιαίτερα ελκυστική γιατί: 1) ο Δήμος Θήρας και η ΓΕΩΘΗΡΑ Α.Ε. δεν μπορούν συμμετέχουν και άρα μόνο οι εταίροι-φορείς μπορούν να συμμετέχουν χωρίς όμως να υπερβαίνουν το

1/3 του συνόλου των μελών της ΚοιΝΣΕπ. Τα υπόλοιπα μέλη θα πρέπει να είναι φυσικά πρόσωπα και 2) η ΚοιΝΣΕπ αποτελεί έναν μη κερδοσκοπικό φορέα και ως εκ τούτου θα υπάρχουν προβλήματα ως προς την οικονομική διαχείριση του φορέα.

- Η σύναψη Προγραμματικής Σύμβασης (Π.Σ.) με το δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο αποτελεί το πλαίσιο συνεργασίας που μπορεί να αξιοποιήσει η ΚοιΝΣΕπ με το Δήμο Θήρας και τη ΓΕΩΘΗΡΑ Α.Ε.. Σαφώς, η εμπειρία των Π.Σ. αποτελεί ένα πλαίσιο συνεργασίας με πολλαπλά προβλήματα ως προς τη ροή της χρηματοδότησης.

Τέλος, αναεξάρτητα της νομικής μορφής που θα επιλεγεί τελικά, η ενεργοποίηση και η συμμετοχή των εταιρών- φορέων στη λειτουργία του DMMO της Σαντορίνης, προϋποθέτει:

- Την ώσμωση και συστηματική συνεργασία των φορέων
- Την επιλογή των εταιρών-φορέων που θα συμμετέχουν σε αυτό το εγχείρημα. Ποιοι θα είναι αυτοί οι φορείς; Είναι σημαντικό να υπάρξει μια τελική πρόταση σε αυτό το θέμα.
- Αφού αποφασισθεί ποιοι θα είναι οι εταίροι που θα συμμετέχουν στο DMMO, αν επιλέγει το σενάριο της ΓΕΩΘΗΡΑΣ Α.Ε. , για την εύρυθμη λειτουργία τους θα πρέπει να προβούν στη σύσταση μιας Κοινοπραξίας (αν οι εταίροι είναι περισσότεροι από 3-4). Αυτό συμβάλει στην καλύτερη συλλογική τους εκπροσώπηση στη ΓΕΩΘΗΡΑ ΑΕ.
- Την ενεργή συμμετοχή τους στο DMMO με την οικονομική τους συμμετοχή καθώς θα μπορούν να έχουν έσοδα (είτε μέσα από συνδρομές ή άλλες διαδικασίες που θα συναποφασίσουν) και ως εκ τούτου θα υποστηρίζουν τη λειτουργία του DMMO. Οι διαδικασίες χρηματοδότησης αναλύονται σε κάθε προτεινόμενο σενάριο.

ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΑ ΣΤΑΔΙΑ:

Στο πλαίσιο ενός μακροπρόθεσμου σχεδιασμού, το DMMO Σαντορίνης θα πρέπει να κάνει σταθερά βήματα για να μπορέσει να καταστεί ένας βιώσιμος συνεργατικός φορέας.

Ειδικότερα, σε βραχυπρόθεσμο –μεσοπρόθεσμο επίπεδο (2-3 χρόνια), το DMMO της Σαντορίνης μπορεί να λειτουργήσει από τη ΓΕΩΘΗΡΑ ΑΕ και με τη συμμετοχή των άλλων εταιρών. Κατά τη διάρκεια λειτουργίας του που σαφώς θα είναι μια πιλοτική εφαρμογή, θα δοκιμασθεί στην πράξη, να φανούν στη πράξη τα αποτελέσματα και τα οφέλη, ενώ παράλληλα να ζυμωθεί η θεσμική συνεργασία του Δήμου με τους εταίρους, ούτως ώστε να προχωρήσουν στο επόμενο βήμα. Το μειονέκτημα αυτής της επιλογής είναι ότι δεν θα μπορεί να επιτευχθεί η λειτουργία του DMMO σε όλη του τη διάσταση ώστε να κριθεί με αντικειμενικό τρόπο η χρησιμότητά του.

Η σύσταση μιας εταιρείας (ΝΠΙΔ) που θα αφορά αποκλειστικά στη λειτουργία του DMMO Σαντορίνης, είναι μια επιλογή που διασφαλίζει τη μακροβιότητα του φορέα και την ισχυροποίηση του ως θεσμό. Καθώς όμως η σύσταση ενός νέου φορέα με οποιαδήποτε νομική μορφή από το Δήμο Θήρας, δεν προβλέπεται από το ισχύον καθεστώς για τη

δημιουργία νέου φορέα απαιτείται λήψη πολιτικής απόφασης για τη σύσταση νέας εταιρείας και νομοθετική πράξη για τη λειτουργία του ως Φορέα Διαχείρισης και Προώθησης (DMMO) της Σαντορίνης.

3. Πεδία και Κοστολόγηση λειτουργίας

Η κοστολόγηση της λειτουργίας του DMMO Σαντορίνης σε ετήσια βάση λαμβάνει υπόψη βασικές παραμέτρους οι οποίες συνδέονται:

- α) με τούς στόχους και τις ανάγκες της λειτουργίας ενός παρόμοιου φορέα,
- β) τα θεσμικά, διαχειριστικά δεδομένα της λειτουργίας του,
- γ) το απαιτούμενο ανθρώπινο δυναμικό
- δ) τις δυνητικές πηγές εσόδων (προβολή επιχειρήσεων και φορέων)

Επισημαίνεται αρχικά ότι έχει ιδιαίτερη σημασία για την κοστολόγηση αυτή, η μεσοπρόθεσμη (σε ορίζοντα πενταετίας) οργανωτική και θεσμική ανάπτυξη, συγκρότηση και λειτουργία του DMMO. Αυτό θα επιτρέψει με ασφάλεια να αναδειχθεί σε έναν φορέα οικονομικά και διαχειριστικά βιώσιμο, ο οποίος θα λειτουργεί ως σύμβουλος του Δήμου και των τοπικών Κοινωνικών/Επαγγελματικών εταιρών σε ζητήματα Οργάνωσης, Διαχείρισης και Προβολής του Τουριστικού Προϊόντος. Η επιλογή ενός Εταιρικού Σχήματος επίσης έχει σημασία για την κοστολόγηση και όπως επισημάνθηκε από την ανάλυση που προηγήθηκε, ένα τέτοιο ΕΣ πρέπει να στηρίζεται :

- Σε ένα θεσμικό πλαίσιο ευέλικτο και νομικά σταθερό με βάση τα νομικά δεδομένα της λειτουργίας των ΟΤΑ και των Εταιρειών
- Σε ένα σχήμα το οποίο να διασφαλίζει την συστηματική συνέργεια του Δήμου και των Κοινωνικών / Επαγγελματικών Φορέων
- Σε ένα σχήμα όπου η ενεργή συμμετοχή των Κ/Ε Φ και ειδικότερα του Τουρισμού
- Σε ένα σχήμα το οποίο θα διαθέτει την αναγκαία επιστημονική τεχνογνωσία και την λειτουργική αυτονομία του ως Συμβουλευτικός Φορέας
- Σε ένα σχήμα το οποίο θα λαμβάνει υπόψη την διεθνή εμπειρία και τα διαφορετικά μοντέλα πετυχημένης λειτουργίας και οργάνωσης DMMO

- Σε ένα σχήμα τέλος, το οποίο θα λάβει οπωσδήποτε υπόψη την σταδιακή ωρίμανση της λειτουργίας, αποδοχής και εμπλοκής του στο τοπικό αναπτυξιακό και επιχειρηματικό γίγνεσθαι του Τουρισμού.

Με βάση τα παραπάνω, η κοστολόγηση στο προτεινόμενο ΕΣ (βλ πριν) έχει ως εξής:

3.1. Στόχοι & Ανάγκες

- Λειτουργία Παρατηρητηρίου Τουρισμού το οποίο θα παρέχει συστηματικά στοιχεία σχετικά με την Ζήτηση και Προσφορά το Τομέα από πρωτογενείς και δευτερογενείς πηγές
- Διενέργεια μελετών, ερευνών και παροχή τεχνογνωσίας σε ζητήματα διαχείρισης και οργάνωσης του Τοπικού Τουριστικού Προϊόντος
- Συστηματική και πολυεπίπεδη προβολή του Τουριστικού Προϊόντος του νησιού
- Επιστημονική στήριξη με κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό του Φορέα

3.2. Θεσμικά & Διαχειριστικά ζητήματα

- Αφορά κόστη λογιστικής και νομικής στήριξης της λειτουργίας του Φορέα
- Κόστη λειτουργίας ΔΣ, Αμοιβή Διευθυντή και παροχή τεχνογνωσίας από εξωτερικούς εμπειρογνώμονες.
- Συμμετοχή σε Εκθέσεις/Εκδηλώσεις

3.3. Ανθρώπινο δυναμικό

- Επιστημονικό προσωπικό (3 άτομα). Θα ασχολούνται με όλα όσα αναφέρονται στο 3.1 «Στόχοι & Ανάγκες». Το ένα από τα τρία άτομα θα είναι Διευθύνων Σύμβουλος. Το ένα από τα τρία άτομα μπορεί κατά την πρώτη τριετία να έχει σύμβαση και με Γεωθήρα.
- Γραμματειακή στήριξη (1 άτομο) το άτομο που θα καλύπτει τις ανάγκες Γραμματειακής υποστήριξης μπορεί κατά την πρώτη τριετία να έχει σύμβαση με Γεωθήρα.

3.4. Δυνητικές Πηγές Εσόδων

- Γεωθήρα Α.Ε.
- Δήμος Θήρας
- Κοινοπραξία Κοινωνικών/Επαγγελματικών φορέων
- Έσοδα από προβολή επιχειρήσεων

3.5. Κοστολόγηση

Έξοδα	
Α. Παρατηρητήριο	35.000€
Β. Μελέτες	25.000€
Γ. Προβολή	60.000€
Σύνολο	120.000€

Έσοδα	
Γεωθήρα	40.000€
Δήμος	20.000€
Κοινοπραξία	40.000€
Έσοδα Προβολής	20.000€ (1 ^ο έτος)*
Σύνολο	120.000€

Επισημάνσεις:

* Η συμβολή της Γεωθήρας μπορεί να εξεταστεί και με ένα σενάριο μικρής αύξησης των εσόδων της από άλλες δραστηριότητες που τώρα έχει (ειδικότερα το εισιτήριο επίσκεψης στο Ηφαίστειο)

* Προβλέπεται αύξηση την επόμενη τριετία σε επίπεδο 15-20 % ετησίως

4. Οργανωτική Δομή Λειτουργίας Φορέα

4.1. Δομή Διοικητικού Συμβουλίου (ΔΣ)

Το ΔΣ προτείνεται να είναι 7μελες αποτελούμενο από τους εξής:

1. Δήμαρχο,
2. Πρόεδρο Γεωθήρας,
3. Διευθύνοντα Σύμβουλο,

4. 2 Εκπροσώπους της κοινοπραξίας Κοινωνικών/Επαγγελματικών Φορέων,

5. 2 Εξωτερικούς Εμπειρογνώμονες (Πρόταση από κοινού Δημάρχου και Προέδρου Γεωθήρας από λίστα που δημιουργείται κατόπιν ανοικτής προκήρυξης)

Πολιτική αμοιβών: Προτείνεται να υπάρχουν λελογισμένες/συμβολικές αμοιβές για τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου (ΔΣ)

4.2. Οργάνωση & Λειτουργία Διοικητικού Συμβουλίου

Το ΔΣ αποφασίζει για όλα με βάση τα όσα θεσμικά προβλέπονται στο προτεινόμενο Εταιρικό Σχήμα (βλ πριν) και δημοσιοποιεί διαδικτυακά τις αποφάσεις του ενώ τα τρία πρώτα μέλη του ΔΣ ενημερώνουν αντίστοιχα το Δημοτικό Συμβούλιο και το ΔΣ της Γεωθήρας.

Τέσσερις φορές τον χρόνο, προτείνεται να γίνονται ανοικτά ΔΣ με ελεύθερη συμμετοχή των πολιτών και το ίδιο να γίνεται έκτακτα εάν το ΔΣ αποφασίσει ότι απαιτείται.

Οι αποφάσεις παίρνονται με απλή πλειοψηφία και δημοσιοποιούνται στο portal του Φορέα.

Διάρκεια Θητείας: Διετής

5. Ενδεικτική Βιβλιογραφία & Πηγές

- Atorough P. & Martin A., (2012), The politics of destination marketing: assessing stakeholder interaction choice orientations toward a DMO formation, using the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument *Journal of Place Management and Development*, 5 (1) (2012), pp. 35–55
- Baggio, R., Scott, N., & Cooper, C. (2010a). Improving tourism destination governance: a complexity science approach. *Tourism Review*, 65(4), 51-60.
- Bramwell, B., and A. Sharman (1999), Collaboration in Local Tourism Policymaking. *Annals of Tourism Research* 26:392–415.
- Gretzel U., Fesenmaier D., Farmica S., O' Leary J., (2006), Searching for the Future: Challenges Faces by Destination Marketing Organizations, *Journal of Travel Research*, vol 45, 116-126
- Harrill R., (2009), Chapter 25: Destination Management: New Challenges, New Needs, in: *The SAGE Handbook of Tourism Studies*, edited by Tazim Jamal & Mike Robinson, London
- Heath, E. & Wall, G. (1992), *Marketing Tourism Destinations: A Strategic Planning Approach*. Canada: Wiley& Sons.
- Huxham, C. and S. Vangen (2000c). 'What Makes Partnerships Work?'. In: S. P. Osborne (ed.), *Public Private Partnerships*, pp. 293–310. Routledge, London and New York.
- Inskip, E. (1991), *Tourism Planning: An Integrated and Sustainable Development Approach*. New York, Van Nostrand Reinhold.
- Kozak M., (2002), Comparative analysis of tourist motivations by nationality and destinations. *Tourism Management*, 23 (3), 221-232
- Ritchie, J.R.B. and G.I. Crouch (2003). *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*, CABI Publishing, Wallingford, UK.
- Thomson, A.M., Perry, J.L. and Miller, T.K., (2007), 'Conceptualizing and Measuring Collaboration', *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 19, 23–56
- World Tourism Organization (2004), *Survey of destination management organisations: Report April 2004*, Madrid.

World Tourism Organization (2007), A Practical Guide to Tourism Destination Management, WTO, Madrid. ISBN: 978-92-844-1243-3.

World Tourism Organization (2011), Survey on Destination Governance/Management Structures, Madrid.

Κοκκώσης Χ. και Τσάρτας Π. (2001) 'Βιώσιμη Τουριστική Ανάπτυξη και Περιβάλλον', Κριτική, Αθήνα, σελ. 288.