

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

303

Gospodarka turystyczna w regionie

**Wybrane problemy funkcjonowania regionów,
gmin i przedsiębiorstw turystycznych**

Redaktor naukowy

Andrzej Rapacz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Jadwiga Marcinek
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz
Korektor: Barbara Cibis
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Projekt współfinansowany z budżetu województwa dolnośląskiego



**DOLNY
ŚLĄSK**

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-362-5

Wersja pierwotna: publikacja drukowana
Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	9
Iwona Bąk , Badanie poziomu atrakcyjności turystycznej powiatów województwa zachodniopomorskiego z wykorzystaniem wielowymiarowej analizy korespondencji.....	11
Marlena Bednarska , Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru – wyzwanie dla przedsiębiorstw turystycznych.....	22
Krzysztof Borodako, Jadwiga Berbeka, Michał Rudnicki , Analiza wykorzystywania wybranych usług biznesowych przez polskie przedsiębiorstwa turystyczne.....	31
Krzysztof Borodako , Konsultacje biznesowe w kontekście współpracy małopolskich firm turystycznych.....	41
Jacek Borzyszkowski , Współczesne wyzwania <i>destination management organizations</i> (DMO).....	49
Maciej Dębski , Wpływ postrzegania działań proekologicznych hotelu przez turystów na skłonność do wdrażania zasad zrównoważonego rozwoju.....	58
Diana Dryglas , Analiza SWOT w obszarze funkcji uzdrowskiej Krynicy-Zdroju jako instrument kształtowania strategii marketingu terytorialnego.....	67
Grzegorz Golebski , Kondycja finansowa organizatorów turystyki w Polsce w latach 2007-2011.....	78
Aleksandra Grobelna , Uwarunkowania kreatywności czynnika ludzkiego w przedsiębiorstwie hotelowym.....	93
Marian Gůčik, Tomáš Gajdošik , Vzťahy spolupráce v cestovnom ruchu v regióne Vysoké Tatry.....	105
Małgorzata Januszewska , Proces prywatyzacji przedsiębiorstw uzdrowskich w Polsce.....	116
Maja Jedlińska , Strategie rozwoju w systemach hotelowych.....	127
Małgorzata Jędrasiak , Innowacyjność w hotelarstwie na przykładzie wybranych hoteli Dolnego Śląska.....	140
Joanna Kizielewicz , Współpraca na rzecz rozwoju turystyki morskiej w województwie pomorskim.....	150
Renata Krukowska, Ewa Skowronek, Andrzej Tucki , Działania innowacyjne branży turystycznej województwa lubelskiego w zakresie rozwoju oferty turystycznej.....	161
Beata Meyer , Funkcja turystyczna a zrównoważony rozwój obszarów nadmorskich na przykładzie gmin województwa zachodniopomorskiego ..	170

Jolanta Mirek , Rola marketingu terytorialnego we wdrażaniu koncepcji zrównoważonego rozwoju w polskich uzdrowiskach	179
Marcin Molenda , Narzędzia motywowania pracowników w przedsiębiorstwie gastronomicznym	188
Arkadiusz Niedziółka , Współpraca instytucjonalna w zakresie promocji agroturystyki w województwie małopolskim	196
Marcin Olszewski , Strategie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach hotelarskich – implikacje dla konkurencyjności przez jakość	205
Aleksander Panasiuk , Ocena zaangażowania gmin w pozyskiwanie środków Unii Europejskiej w zakresie gospodarki turystycznej	214
Daniel Puciato , Uwarunkowania wdrażania innowacji w przedsiębiorstwach hotelowych z Wrocławia	223
Michał Rudnicki , Wykorzystanie aplikacji mobilnej jako innowacyjnego kanału komunikacji przedsiębiorstw rynku turystycznego z konsumentami na przykładzie Kopalni Soli „Wieliczka”	235
Kristina Šambronská , GAP model as one possibility of evaluating hotel service quality	247
Bogusław Stankiewicz, Julia J. Sienkiewicz , Kluczowe czynniki pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora turystyki uzdrowiskowej w Polsce – studium na przykładzie województwa zachodniopomorskiego ...	255
Łukasz Stokłosa, Jan Krupa, Łukasz Wątroba , Portal internetowy jako narzędzie komunikacji i promocji obszarów recepcji turystycznej – analiza porównawcza na przykładzie województwa podkarpackiego i szwajcarskiego kantonu Ticino	265
Tomasz Studzieniecki , Współpraca na rzecz rozwoju turystyki na pograniczu polsko-rosyjskim	276
Joanna Szczęsa , Możliwości rozwoju turystyki zrównoważonej na obszarze województwa lubelskiego	285
Dawid Szutowski , Generatory wartości w przedsiębiorstwach hotelowych ...	297
Elżbieta Szymańska , Innowacyjność procesowa organizatorów turystyki w świetle badań jakościowych	307
Agnieszka Ulfik , Rola samorządów terytorialnych w kształtowaniu turystyki w regionach	316
Edward Wiśniewski , Ocena atrakcyjności turystycznej powiatów województwa zachodniopomorskiego	324
Zbigniew Zontek , Źródła innowacyjności przedsiębiorstw turystycznych w regionie	335
Michał Żemła , Konkurencyjność obszarów turystycznych – od współpracy wewnątrzregionalnej do współpracy międzyregionalnej. Aspekty teoretyczne	345

Summaries

Iwona Bąk , Application of correspondence analysis in the analysis of tourist attractiveness of counties of West Pomeranian Voivodeship.....	21
Marlena Bednarska , Employer branding as a challenge for tourism enterprises	30
Krzysztof Borodako, Jadwiga Berbeka, Michał Rudnicki , The analysis of use of selected business services by Polish tourism enterprises.....	40
Krzysztof Borodako , Business consultations among Małopolska's tourism firms	48
Jacek Borzyszkowski , Present-day challenges for Destination Management Organizations (DMO).....	57
Maciej Dębski , Hotels and sustainable development of the region-fiction, possibility or necessity	66
Diana Dryglas , SWOT analysis in the area of Krynica-Zdrój spa function as an element of the territorial marketing strategy formation.....	77
Grzegorz Golebski , Financial condition of tourism organisers in Poland in the period 2007-2011	92
Aleksandra Grobelna , Determinants of the human resources' creativity in the hotel enterprise	104
Marian Gúčík, Tomáš Gajdošík , Tourism cooperative relations in the region of high Tatras	115
Małgorzata Januszewska , The process of spa enterprises privatization in Poland.....	126
Maja Jedlińska , Development strategies in hotel systems.....	138
Małgorzata Jędrasiak , Innovation in Polish hotel business on a basis of Lower Silesia hotels	149
Joanna Kizielewicz , Cooperation for the development of marine tourism in Pomeranian Voivodeship	160
Renata Krukowska, Ewa Skowronek, Andrzej Tucki , Innovation of the tourism stakeholders in product development as exemplified by Lublin Voivodeship	169
Beata Meyer , Tourism function and sustainable development of the seaside areas on the example of West Pomeranian Voivodeship's communes	178
Jolanta Mirek , Role of territorial marketing in implementing the concept of sustainable development in Polish health resorts	187
Marcin Molenda , Tools for motivating employees in a gastronomic company.	195
Arkadiusz Niedziółka , Institutional cooperation in the range of agritourism promotion in Małopolska Voivodeship.....	204
Marcin Olszewski , Knowledge management strategies in hospitality enterprises – implications for competing by quality	213

Aleksander Panasiuk , Evaluation of engagement of municipalities in raising European Union funds for tourism economy	222
Daniel Puciato , Determinants of innovation implementation in hotel enterprises located in Wrocław	234
Michał Rudnicki , Use of mobile applications as an innovative channel of communication between tourism businesses and consumers. Case study: Wieliczka Salt Mine's mobile apps.....	245
Kristina Šambronská , Model GAP jako jedna z możliwości szacowania jakości usług hotelowych	254
Bagusław Stankiewicz, Julia J. Sienkiewicz , Key factors of competitive position of health tourism enterprises in Poland – study on the example of West Pomeranian Voivodeship.....	264
Łukasz Stokłosa, Jan Krupa, Łukasz Wątroba , Internet portal as a communication and promotion tool of tourism destinations – a comparative analysis on the example of Subcarpathian Voivodeship and the Canton of Ticino.....	275
Tomasz Studzeniecki , Cooperation for tourism development on Polish Russian border.....	284
Joanna Szczęsna , Capabilities of sustainable tourism development Lublin Voivodeship	296
Dawid Szutowski , Value drivers in hotel companies.....	306
Elżbieta Szymańska , Process innovativeness of tour operators in the light of qualitative surveys.....	315
Agnieszka Ulfik , The role of local governments in the creation of tourism in regions	323
Edward Wiśniewski , Evaluation of tourist attractiveness of West Pomerania counties.....	334
Zbigniew Zontek , Sources of innovation of tourist enterprises in a region	344
Michał Żemła , Competitiveness of tourist areas – from intra to inter-destination cooperation. Theoretical aspects.....	355

Jacek Borzyszkowski

Politechnika Koszalińska

WSPÓŁCZESNE WYZWANIA *DESTINATION* *MANAGEMENT ORGANIZATIONS* (DMO)

Streszczenie: W artykule przedstawiono wybrane zagadnienia dotyczące dotychczasowych przeobrażeń w działalności *destination management organizations* (DMO), jak również prognozy kierunków ich dalszego funkcjonowania. W pierwszej kolejności wskazano na zmiany zaobserwowane w ostatnich dekadach i latach. Okazuje się, że dotychczasowa orientacja tych organizacji jako typowo marketingowych przeobraziła się ostatnimi czasy w podmiot z kompleksowym podejściem w sferze zarządzania turystyką. W dalszej kolejności wskazano na przewidywane kierunki dalszych zmian i przeobrażeń w działalności typowych dla DMO. Przedstawione w artykule rozważania są szczególnie ważne dla struktur polskich, w tym lokalnych i regionalnych organizacji turystycznych. Już obecnie część z nich stara się wdrażać liczne nowe rozwiązania (m.in. z zakresu technologii informatycznych).

Słowa kluczowe: *destination management organizations*, wyzwania, zmiany.

1. Wstęp

W literaturze (szczególnie zagranicznej) sporo miejsca poświęca się zagadnieniom związanym z funkcjonowaniem różnych struktur organizacyjnych w turystyce. Jednymi z ważniejszych są bez wątpienia tzw. *destination management organizations* (DMO), przez niektórych [m.in. Pike 2004] nazywane również *destination marketing organizations*. Są to organizacje, które funkcjonują na różnych szczeblach, tj. krajowym (narodowe organizacje turystyczne, NTO; narodowe administracje turystyczne, NTA), regionalnym (regionalne, prowincjonalne lub stanowe DMO) oraz lokalnym (lokalne, miejskie DMO) [Survey... 2004]. Zakres ich działalności jest różnie interpretowany, niemniej uważa się, iż jedną z podstawowych sfer jest marketing turystyczny [Morgan i in. 2004]. Z drugiej strony, coraz większa liczba naukowców stwierdza, że zakres działań DMO jest znacznie szerszy i wykracza poza typowe działania marketingowe. Jak podkreśla G.I. Crouch [2007], w przypadku DMO „M” oznacza jednak kompleksowe „zarządzanie” niż po prostu „marketing”. Tym samym za słuszną można uznać definicję Światowej Organizacji Turystycznej (UN-WTO), zgodnie z którą DMO oznacza „organizacje odpowiedzialne za zarządzanie i/lub

marketing poszczególnych destynacji turystycznych” [Survey... 2004]. Definicja UN-WTO oznacza jednak, że trudno precyzyjnie stwierdzić, które organizacje są uważane za DMO, a które nie. Pewnej odpowiedzi udziela opracowanie UN-WTO, w którym dokonano analizy funkcjonowania 241 organizacji z całego świata. Wśród nich znalazły się zarówno narodowe administracje turystyczne (15), narodowe organizacje turystyczne (18), regionalne organizacje turystyczne (126), lokalne lub miejskie organizacje turystyczne (54) oraz inne (28) [Survey... 2004].

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie najważniejszych trendów i wyzwań, przed którymi stoją współczesne organizacje, z jednoczesnym zasygnalizowaniem najważniejszych zmian w ich dotychczasowym funkcjonowaniu. W tekście wykorzystano dostępne źródła literatury naukowej, głównie dotyczące funkcjonowania analizowanych struktur organizacyjnych w turystyce. Przy określeniu najważniejszych dotychczasowych przeobrażeń w działaniach DMO odniesiono się do wyraźnych zmian zachodzących w funkcjonowaniu organizacji w okresie od końca XX w. do pierwszych lat XXI stulecia. Przyjmuje się, że to właśnie w tym czasie zmiany były szczególnie widoczne, m.in. ze względu na rewolucję internetową [Pawlicz 2012] czy rosnące znaczenie zjawisk kryzysowych w sektorze turystyki [Gretzel i in. 2006].

2. Dotychczasowe przeobrażenia w funkcjonowaniu DMO

Destination management organizations to podmioty, w których w ostatnich latach szczególnie widoczne były zmiany w różnych aspektach ich funkcjonowania. Czynniki wpływającymi na zmiany w DMO były nie tylko wydarzenia z drugiej połowy XX, jak postęp technologiczny czy rozwój branży turystycznej [Borzyszkowski 2011a]. Niektórzy uważają, że pewnego rodzaju punktem zwrotnym w działaniach DMO stał się przełom wieków, a ściślej mówiąc – 11 września 2001 r. w USA. Organizacje były coraz częściej krytykowane za nieudolność w dostosowaniu się do zmian zachodzących w otoczeniu. Nierzadko zamiast skupić się na tworzeniu nowej wizji i adaptacji do zmian w otoczeniu, DMO skoncentrowały wysiłki na niwelowaniu bieżących problemów [Gretzel i in. 2006].

Na ewolucję działań DMO w ostatnich dekadach i latach wskazuje wielu naukowców. Wśród nich panuje wspólny pogląd, iż dotychczasowa orientacja tych organizacji jako typowo marketingowych przeobraziła się ostatnimi czasy w podmiot z kompleksowym podejściem w sferze zarządzania turystyką. Tym samym DMO można nazwać „deweloperem destynacji”, służącym „rozbudowie” i rozwojowi turystyki [Presenza 2005]. Podobne sformułowanie uwzględniają A. Presenza, L. Sheehan i J.R. Brent Ritchie [2005], którzy twierdzą, że historycznie DMO traktowano jako organizację ds. marketingu, jednak ze względu na liczne przeobrażenia w jej działalności nastąpiło wyraźne rozszerzenie kompetencji, m.in. z zarządzania. Faktycznie, w ostatnich latach szczególnie zauważalne są zmiany w działaniach prowadzonych przez DMO. Przykładowo, dotychczas ograniczały się one głównie do pro-

wadzenia informacji turystycznej i marketingu istniejących atrakcji. Później zakres działań coraz częściej poszerzał się o zapewnienie jakości usług i tworzenie nowych produktów [Borzyszkowski 2011a]. Zmiany w funkcjonowaniu DMO zostały przedstawione przez J. Majewskiego [2007], który dowodzi, że dotyczyły one m.in. tworzenia i rozwoju produktów turystycznych (a nie przede wszystkim promocji) czy doceniania znaczenia współpracy publiczno-prywatnej. Podobne stanowisko prezentuje R. Carter [2004], twierdząc, że można mówić o następujących zmianach w DMO:

- działania związane z jakością produktu przenosi się na szczebel lokalny,
- coraz więcej działań wspólnych ułatwianych jest przez e-biznes,
- rola sektora publicznego maleje na rzecz partnerstwa publiczno-prywatnego,
- maleje finansowy udział sektora publicznego, rośnie udział sektora prywatnego,
- struktury hierarchiczne ustępują bardziej elastycznym strukturom poziomym i sieciowym.

Podsumowując, kompleksowe zarządzanie destynacją (*destination management*) w funkcjonowaniu DMO jest coraz mocniej podkreślane w literaturze naukowej. Zarządzanie destynacją zostało szczególnie uwypuklone w ostatnich dwóch dekadach w wyniku stałego rozwoju turystyki (zarówno po stronie podaży, jak i popytu turystycznego) i stało się odpowiedzią na nowe tendencje na rynku turystycznym [Manente 2008].

3. Kierunki zmian w działaniach DMO

Niezależnie od dotychczasowych zmian w filozofii działania DMO, istotne staje się oszacowanie dalszych kierunków ich funkcjonowania. Ocenia się, że podmioty te w najbliższej przyszłości czeka wiele wyzwań i konieczność dostosowania się do zmian na rynku turystycznym. Jak podaje A.M. Morrison [2010], wyzwania, przed którym stoją współczesne DMO, dotyczą tzw. 8P: produkt (*product*), cena (*price*), pakiety (*packaging*), programowanie (*programming*), promocja (*promotion*), dystrybucja (*place*), ludzie (*people*) oraz partnerstwo (*partnership*); zob. tabela 1.

Podobnie problem ten postrzegają U. Gretzel, D.R. Fesenmaier, S. Formica, J.T. O'Leary [2006], którzy uważają, że do najważniejszych wyzwań stojących przed DMO należy zaliczyć:

- adaptację do zmian technologicznych,
- zarządzanie oczekiwaniami,
- „od marketingu destynacji do zarządzania destynacją”,
- nowe poziomy konkurencji,
- uznanie twórczego partnerstwa jako nowego stylu życia,
- znajdowanie nowych środków przybliżających do sukcesu.

Jednym z najważniejszych trendów jest (i jednocześnie będzie) umiejętność właściwego wykorzystania najnowszych technologii informatycznych [Borzyszkowski

Tabela 1. Wyzwania wobec DMO

Lp.	Cecha	Charakterystyka
1	Produkt i cena	<ul style="list-style-type: none"> • Zwiększenie działań w zakresie marki • Większy zakres ofert i cen oferowanych poprzez Internet • Zwiększenie uwagi na wydajność systemu zarządzania
2	Pakiety i programowanie	<ul style="list-style-type: none"> • Większe zaangażowanie DMO w tworzenie pakietów • Rosnące znaczenie ofert w zakresie krótkich wyjazdów wakacyjnych • Zwiększenie zakresu programów edukacyjnych oferowanych w trakcie podróży turystycznych
3	Promocja i dystrybucja	<ul style="list-style-type: none"> • Zwiększenie znaczenia Internetu podczas rezerwacji usług turystycznych • Rosnące znaczenie internetowych biur podróży • Większe znaczenie Internetu (<i>e-commerce</i>) oraz technologii mobilnych (<i>m-commerce</i>) w zakresie promocji • Rosnące znaczenie mediów społecznościowych (<i>social media</i>) w działaniach DMO
4	Ludzie i partnerstwo	<ul style="list-style-type: none"> • Kierowanie oferty do większej liczby segmentów rynku • Zwiększenie nacisku na poprawę jakości usług • Rosnące znaczenie wykorzystywania baz klientów • Rosnąca rola współpracy z otoczeniem zewnętrznym • Zwiększenie znaczenia „wirtualnych partnerstw” dzięki Internetowi i mediom społecznościowym

Źródło: [Morrison 2010].

2011b]. Już teraz można zauważyć, że coraz większe środki finansowe DMO przeznaczane są na projektowanie i rozwój witryn internetowych [Mich i in. 2004]. Co więcej, wykorzystanie Internetu (czy ogólnie, technologii informatycznych) nie ograniczy się jedynie do typowych działań promocyjnych. Istotne znaczenie będzie przypisane innym funkcjom, w tym budowaniu systemów rezerwacyjnych [Çetin-kaya 2009], czy rozwoju produktów turystycznych [Ma i in. 2003; Buhalis 2000].

Przewiduje się, że w najbliższej przyszłości DMO będą musiały przejść liczne przeobrażenia, m.in.:

- staną się bardziej profesjonalne, m.in. w zakresie akredytacji i certyfikacji,
- staną się bardziej wyspecjalizowane w zakresie marketingu internetowego oraz wykorzystywania mediów społecznościowych,
- o ich konkurencyjności w głównej mierze zadecydują współpraca i partnerstwo,
- będą zwracały większą uwagę na wykorzystywanie środków finansowych i innych zasobów,
- będą „zmuszone” posiadać własne programy lub strategie rozwoju zrównoważonego w turystyce,
- będą bardziej innowacyjne i kreatywne [Morrison 2010].

W literaturze stosunkowo mało miejsca poświęca się innemu zagadnieniu, szczególnie ważnemu w pierwszych latach XXI w. Można śmiało stwierdzić, iż wśród podstawowych wyzwań współczesnego rynku DMO będą musiały sprostać również

szeroko rozumianemu zarządzaniu kryzysowemu. Zagadnienie to może obejmować najróżniejsze sytuacje, m.in. o charakterze ekonomicznym, politycznym, ekologicznym, biologicznym, socjalnym czy związanym z terroryzmem [Küçükaltan 2006]. Dziś problem ten jest mocno zaniedbywany. Przegląd podstawowych dokumentów strategicznych krajowych DMO dowiódł, iż zagadnienia te mają charakter raczej ogólny [Borzyszkowski 2012]. Z drugiej strony wyniki badań przeprowadzonych przez J. Borzyszkowskiego i M. Marczaka [2012a] wskazują, iż poszczególne DMO podejmują konkretne działania na rzecz ograniczenia skutków kryzysu gospodarczego. Negatywnym zjawiskiem jest jednak to, iż w przeważającej mierze kryzys gospodarczy przyczynił się do negatywnych zmian w funkcjonowaniu organizacji, m.in. w zakresie ograniczenia środków finansowych na ich działalność. Kryzys w turystyce w XXI w. stał się jednym z kluczowych ograniczeń funkcjonowania destynacji i w związku z powyższym w najbliższych latach i dekadach DMO będą musiały dostosować swoją działalność do tego problemu.

Zmiany, które obecnie zachodzą (i proces ten będzie się pogłębiać) w działaniach DMO, zmusza organizacje do wdrożenia kompleksowych rozwiązań w zakresie zarządzania. Mówi się chociażby o rozwoju tzw. systemów zarządzania destynacją (*destination management systems*, DMS), jako kompleksowego systemu zarządzania turystyką przez DMO. Do jego podstawowych elementów należy zaliczyć m.in. zarządzanie produktem – zarządzanie zapytaniem, *customer relationship management* (CRM) w segmencie odwiedzających, biznesowy *customer relationship management* (CRM) oraz sprawozdawczość zarządczą [Borzyszkowski 2011b].

Częściową odpowiedź na kierunki zmian i przyszłość działań DMO można uzyskać, studiując wyniki badań przeprowadzonych przez S. Kamann [2008] na próbie 61 organizacji z całej Europy. Przedstawiciele badanych DMO wykazali, że do najważniejszych sfer działań w najbliższej przyszłości należeć będą m.in. branding, planowanie i rozwój (produktu, destynacji). Jednocześnie autorka nie zgadza się z poglądem badanych organizacji, że rozwój usług dla odwiedzających destynację stanie się mniej ważny niż obecnie. Potwierdza to prognoza Światowej Organizacji Turystycznej, według której „turysta będzie poszukiwał bardziej zindywidualizowanej oferty, lepszej informacji nt. produktu i destynacji oraz lepszej jakości usług” [Intel... 2005].

Może kierunki zmian w zakresie organizacji w DMO będą bardziej radykalne i pójdą w innym kierunku? Może popularne stanie się rozwiązanie na wzór organizacji pn. London & Partners, która jako jedna z nielicznych od kwietnia 2011 r. zajmuje się promocją i rozwojem szeroko rozumianej destynacji, nie tylko w aspekcie turystycznym. Podstawowy zakres jej działalności obejmuje bowiem 5 sfer: promocję turystyki wypoczynkowej, promocję turystyki biznesowej, bezpośrednie inwestycje zagraniczne, zarządzanie „eventami” oraz promocję i współpracę sektora uczelnianego wyższych. Tym samym docelowymi segmentami jej działalności są inwestorzy, studenci i turyści [London... 2011]. Przeobrażenia tego typu są dziś raczej wyjątkiem

niż standardem, chociaż może okazać się, iż w niedalekiej przyszłości coraz częściej będzie widoczna „kumulacja” działań wielu sfer z życia miasta czy regionu.

4. Znaczenie marketingu w „nowych” działaniach DMO

Przedstawione powyżej rozważania dotyczące przyszłych funkcji DMO ukazują rosnące znaczenie wielu sfer związanych z szeroko rozumianym zarządzaniem destynacją. Na pierwszy rzut oka można odnieść wrażenie, iż funkcje marketingowe, *nota bene* będące „trzonem” funkcjonowania DMO, są zmarginalizowane. Jak wobec tego uznać ich rolę w przyszłych działaniach DMO? Po pierwsze, organizacje nie powinny rezygnować z działań o charakterze marketingowym. Nie oznacza to jednak, że ich znaczenie zmaleje. Wręcz przeciwnie, DMO nadal powinny dbać o tę sferę działalności. Zmiany będą dotyczyły „przesunięcia” nacisku na wykorzystywanie bardziej aktualnych i atrakcyjnych narzędzi marketingowych (m.in. Internetu). Po drugie, określając zakres działań DMO, wielu naukowców podkreśla rosnące znaczenie różnych instrumentów marketingowych. Coraz częściej wskazuje się np. problem zarządzania produktem turystycznym. Akcentuje to m.in. U. Wagenseil [2010], twierdząc, że działania w tej sferze dotyczą: zarządzania destynacją w celu poprawy jakości usług dla odwiedzających, definiowania priorytetowych grup docelowych i produktów turystycznych, tworzenia i rozwoju produktów, rozwoju i zarządzania „eventami”, rozwoju i zarządzania atrakcjami turystycznymi. Tym samym można zakładać, że od DMO oczekuje się działań skupionych jednocześnie wokół strategii promocji i wspierania (ułatwiania) [Middleton, Clark 2002]. Nie należy oczekiwać radykalnego „osłabienia” działań promocyjnych, a raczej „wzmocnienia” innych działań o charakterze marketingowym (ale również pozamarketingowych). Podkreślają to choćby A.M. Morrison, S.M. Bruen i D.J. Anderson czy E. Heath i G. Wall [Presenza 2005]. Niemniej nie należy spodziewać się wyraźnego podziału funkcji promocyjnych (czy szerzej, marketingowych) i pozostałych. Można raczej wskazywać, iż przyjęta przez DMO strategia często jest i będzie wypadkową obu powyższych [Borzyszkowski 2011a]. Co więcej, jak podkreśla A. Pawlicz [2008], mało prawdopodobne jest, aby jakakolwiek inna organizacja poza DMO podjęła się prowadzenia działań promocyjnych opartych na którejkolwiek ze strategii. Działania, zwłaszcza w zakresie strategii ułatwiania, wymagają od DMO zajęcia pozycji lidera (przywódcy) na rynku turystycznym. Tym samym można zgodzić się z założeniem D. Batarow, M. Bode i M. Jacobsen [2008], że DMO powinny skupiać się wokół:

- zewnętrznego marketingu docelowego (*external destination marketing*, EDM) – wszelkie przedsięwzięcia zmierzające do przyciągnięcia turystów do destynacji, w tym poprzez marketing w Internecie, publikacje i broszury, targi;
- wewnętrznego rozwoju miejsca docelowego (*internal destination development*, IDD) – działania czynności mające na celu rozwój turystyki w destynacji, m.in. poprzez rozwój zasobów ludzkich, właściwe rozmieszczenie atrakcji i zasobów turystycznych, zrównoważony rozwój.

5. Podsumowanie i wnioski dla polskich struktur organizacyjnych

Przedstawione powyżej rozważania dotyczyły najważniejszych przeobrażeń oraz potencjalnych, przyszłych kierunków działań DMO. Ogólna ocena pozwala określić, iż badane organizacje nie dość, że w ostatnich dekadach i latach przeszły liczne zmiany (w tym zmianę nacisku w filozofii działania z „marketingu” na „zarządzanie”), to ponadto przewiduje się dalszą, daleko idącą ich ewolucję. Zmieniające się otoczenie zewnętrzne niejako te zmiany „wymusza”. Nie można jednak wskazać jednej, szczególnie dominującej sfery zmian. Należy raczej skłaniać się do poglądu, iż przestoczenie organizacji będzie miało charakter kompleksowy. Z jednej strony będzie wymagana dalsza poprawa przedsięwzięć promocyjnych (m.in. poprzez wykorzystanie dostępnych i ciągle rozwijających się technologii), a z drugiej – prowadzonych na szeroką skalę przedsięwzięć w zakresie zarządzania i rozwoju destynacji. Tym samym DMO powinny już teraz stawać się najważniejszym „graczem” na turystycznym rynku danej destynacji.

Podsumowując, koniec XX w. i pierwsze lata XXI stulecia wykazały, że DMO stały się coraz bardziej profesjonalne i zorientowane na zdecydowanie większy zakres zadań i odpowiedzialności. Generalnie, coraz większy nacisk kładzie się na problem zarządzania destynacją, a nie na działania marketingowe. Warto podkreślić, że zmiany nie dotyczą jedynie zakresu kompetencji, ale również zwiększenia liczby wykorzystywanych narzędzi (m.in. z zakresu e-biznesu) czy relacji między organizacją a otoczeniem (np. współpraca publiczno-prywatna). Na podstawie literatury naukowej można stwierdzić, iż dotychczas zaobserwowane zmiany będą się pogłębiać. Tym samym należy spodziewać się kontynuacji dotychczasowych przeobrażeń w funkcjonowaniu DMO.

Powyższa dyskusja ma znaczące implikacje dla polskich struktur organizacyjnych, w tym głównie lokalnych (LOT) i regionalnych organizacji turystycznych (ROT). Jest to tym bardziej uzasadnione, że – jak podaje Polska Organizacja Turystyczna – „regionalne i lokalne organizacje turystyczne mają wszelkie atuty odgrywania roli DMO” [Walaś 2011]. Przegląd działalności polskich struktur dowodzi, iż mają one w tym zakresie nadal wiele do zrobienia [Borzyszkowski, Marczak 2012b]. Należy jednak podkreślić, iż na obecnym etapie wiele polskich struktur „wpisuje się” w ten trend działalności współczesnych DMO. Za przykład niech posłużą: umiejętne wykorzystanie technologii informatycznych – zastosowanie kodów QR przez Gdańską Organizację Turystyczną [Gdańska... 2012] i coraz bardziej popularne rozwiązania w zakresie elektronicznej informacji turystycznej (np. infomaty). Inne zmiany mogą dotyczyć zwiększonego nacisku na szeroko rozumianą współpracę publiczno-prywatną, widoczną w wielu regionalnych i lokalnych organizacjach turystycznych [Borzyszkowski 2011c]. Niemniej w większości polskich struktur nadal można dostrzec brak daleko idących zmian organizacyjnych i tym samym występuje zwiększona konieczność ciągłego dostosowania się do zmieniającej się sytuacji na rynku turystycznym.

Literatura

- Batarow D., Bode M., Jacobsen M., *Case Presentation: Destination Management Organizations (DMO) – Cross National Sites*, Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität Münster, Münster 2008.
- Borzyszkowski J., *Destination Management Organisations (DMO) – nowoczesne struktury organizacyjne w turystyce*, [w:] *Nowe wyzwania gospodarki turystycznej na poziomie lokalnym, regionalnym i międzynarodowym*, red. M. Jalinik, A. Sierpińska, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2011a.
- Borzyszkowski J., *Wykorzystanie Internetu w działaniach Destination Management Organizations (DMO)*, „Turystyka i Hotelarstwo” 2011b, nr 18.
- Borzyszkowski J., *Organizacja i zarządzanie turystyką w Polsce*, CeDeWu, Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku, Warszawa–Gdańsk 2011c.
- Borzyszkowski J., *Turystyka w obliczu kryzysu gospodarczego w świetle wybranych krajowych dokumentów planistycznych*, [w:] *Wybrane aspekty aktywności turystycznej i rekreacyjnej*, red. J. Łuczak, M. Szczepańska, S. Bronowicki, Seria: Monografie nr 6/12, Wielkopolska Wyższa Szkoła Turystyki i Zarządzania w Poznaniu, Poznań 2012.
- Borzyszkowski J., Marczak M., *Destination management organizations in the face of the crisis*, Conference on International Tourism – Cross Cultural Behaviour, Erhvervsakademiet Lillebælt, Tietgen Skolen (Tietgen Business College), Odense (Dania) 2012a.
- Borzyszkowski J., Marczak M., *Regional destination management organizations: example of structures in Poland*, [w:] *Regional Management*, red. Š. Hittmár, Faculty of Management Science and Informatics, Institute of Management, University of Žilina, Žilina 2012b.
- Buhalis D., *Marketing the Competitive Destination of the Future*, „Tourism Management” 2000, vol. 7.
- Carter R., *Roles, responsibilities and organizational models*, World Tourism Organisation, Madrid 2004.
- Crouch G.I., *Modelling Destination Competitiveness. A Survey And Analysis of The Impact of Competitiveness Attributes*, CRC for Sustainable Tourism Pty Ltd 2007, Australia 2007.
- Çetinkaya A.Ş., *Destination Competitiveness Through the Use of Information and Communication Technologies*, European and Mediterranean Conference on Information Systems, Izmir, Turkey, 2009.
- Gdańska Organizacja Turystyczna*, <http://www.gdansk4u.pl/co-jest-grane-w-gdansku-100-kodow-qr-dla-turystow>, dostęp: 2. 11. 2012.
- Gretzel U., Fesenmaier D.R., Formica S., O’Leary J.T., *Searching for the Future: Challenges Faced by Destination Marketing Organizations*, “Journal of Travel Research” 2006, vol. 45.
- Kamann S., *Destination Marketing Organizations in Europe. An In-Depth Analysis*, Destination Marketing Association International (DMAI) – NHTV Breda University of Applied Sciences, Breda 2008.
- Küçükkaltan D., *Tourism and terrorism. An experience of Turkey and the World*, iUniverse 2006.
- London & Partners*, <http://www.londonandpartners.com>, 2011.
- Ma J.X., Buhalis D., Song H., *ICTs and Internet Adoption in China’s Tourism Industry*, “International Journal of Information Management” 2003, vol. 23.
- Majewski J., *Struktury organizacyjne dla brandingu produktów terytorialnych*, „Rocznik Naukowy Wyższej Szkoły Turystyki i Rekreacji im. M. Orłowicza w Warszawie” 2007, t. 6.
- Manente M., *Destination Management and Economic Background: Defining and Monitoring Local Tourist Destinations*, International Conference on Measuring Tourism Economic Contribution at Sub-National Levels, 29-31 October 2008, Malaga 2008.
- Mich L., Franch M., Marzani P., *Guidelines for Excellence In the Web Sites of Tourist Destinations: a Study of the Regional Tourist Boards In the Alps*, IADIS International Conference e-Society, 2004.

- Middleton V.T.C., Clark J., *Marketing In Travel and Tourism*, Butterworth Heinemann, Oxford 2002.
- Mintel report, Destination Marketing – International*, 2005.
- Morgan N., Pritchard A., Pride R., *Destination Branding. Creating the Unique Destination Proposition*, Elsevier, Oxford 2004.
- Morrison A.M., *The Future, Trends and Best Practices of DMOs*, 2010 Belle Tourism International (Shanghai) Ltd., Shanghai 2010.
- Pawlicz A., *Promocja produktu turystycznego. Turystyka miejska*, „Difin”, Warszawa 2008.
- Pawlicz A., *E-turystyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Pike S., *Destination Marketing Organisations*, Elsevier 2004.
- Presenza A., *The performance of a tourist destination. Who manages the destination? Who plays the audit role?*, University of Molise, Campobasso 2005.
- Presenza A., Sheehan L., Brent Ritchie J.R., *Towards a Model of the Roles and Activities of Destination Management Organizations*, „Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science” 2005.
- Survey of destination management organisations. Report April 2004*, World Tourism Organisation, Madrid 2004.
- Wagenseil U., *Destination & DMO & Boundaries*, Timisoara & Fagaras, 25-27 May 2010, Turism Durabil.ro, Unit for Sustainable Development of Tourism, 2010.
- Walas B. (red.), *Marketingowa strategia Polski w sektorze turystyki na lata 2012-2020. Aktualizacja dokumentu z 2008 roku*, Polska Organizacja Turystyczna, Warszawa 2011.

PRESENT-DAY CHALLENGES FOR DESTINATION MANAGEMENT ORGANIZATIONS (DMO)

Summary: The present article covers selected issues concerning the current transformations in the operations of Destination Management Organizations (DMO) as well as forecasts referring to the directions of their further functioning. First those changes are indicated which have been observed in the recent years and decades. It is evident that the current orientation of these organizations as typically marketing ones has been transformed in the recent years into one of an entity with a comprehensive approach in the area of tourism management. Next, the foreseen directions of subsequent changes and transformations in the operations of typical Destination Management Organizations were indicated. The deliberations presented in this article are particularly important for the Polish structures including local and regional tourism organizations. Some of them are now even trying to introduce a number of new solutions (including those in the area of information technologies).

Keywords: destination management organizations, challenges, changes.