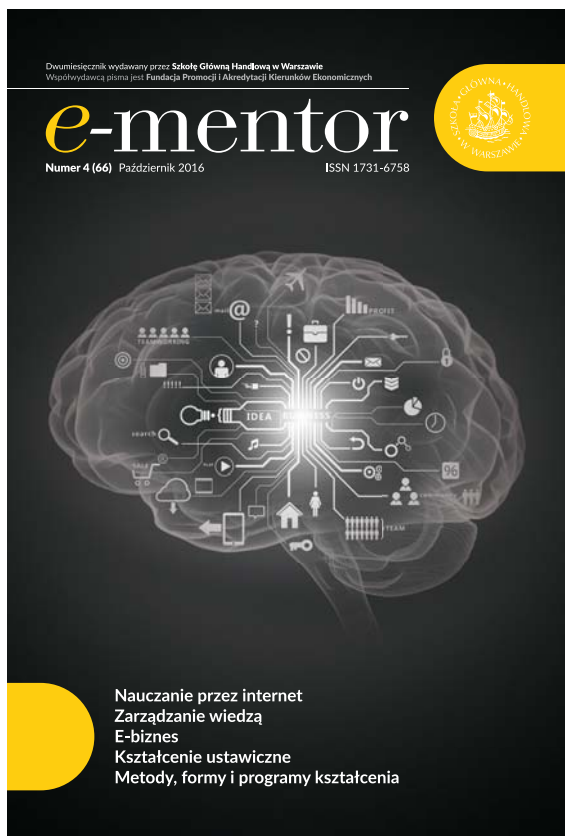


e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJ KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2016, nr 4 (66)



J. Borzyszkowski, *Ocena działalności organizacji zarządzających obszarami recepcji turystycznej – implikacje dla teorii i praktyki*, „e-mentor” 2016, nr 4(66), s. 46–54, <http://dx.doi.org/10.15219/em66.1257>.



Ocena działalności organizacji zarządzających obszarami recepcji turystycznej – implikacje dla teorii i praktyki

Jacek Borzyszkowski

Organizacje zarządzające obszarami recepcji turystycznej (DMO) stanowią „siłę napędową” turystyki w poszczególnych destynacjach, a w związku z tym uznaje się je za podstawowe podmioty polityki turystycznej. Badania nad tymi organizacjami stają się coraz popularniejsze, zarówno w literaturze polskiej, jak i zagranicznej. W artykule przedstawiono najważniejsze implikacje dla teorii oraz proponowane rozwiązania dla praktyki gospodarczej wynikające z oceny działalności europejskich organizacji zarządzających obszarami recepcji turystycznej. Rozwiązania te zostały wyodrębnione na podstawie wcześniejszych badań autora, przeprowadzonych w latach 2013–2014 na grupie 184 krajowych i regionalnych DMO. Zaprezentowane propozycje zostały skonfrontowane z opiniami przedstawicieli 34 DMO, które uzyskano w wyniku badań przeprowadzonych w marcu 2016 roku. Celem opracowania jest omówienie wyników badań nad organizacjami zarządzającymi obszarami recepcji turystycznej i ich implikacji dla nauki i praktyki. Z uwagi na znaczenie analizowanych podmiotów dla gospodarki turystycznej należy również podkreślić konieczność prowadzenia dalszych badań, mogących przyczynić się do usprawnienia procesu działalności DMO, jak i całego systemu zarządzania turystyką.

Zarządzanie funkcją turystyczną jest procesem złożonym, angażującym szereg różnych podmiotów. Wśród nich można wyróżnić te, które mogą mieć lub nawet mają szczególnie istotne znaczenie dla

rozwoju funkcji turystycznej określonego obszaru recepcji turystycznej (ORT). Organizacje te w literaturze naukowej określa się mianem *destination marketing organizations* lub *destination management organizations* (DMO)¹. Różnice w nazewnictwie wynikają głównie z poglądów poszczególnych autorów co do zakresu zadań i odpowiedzialności wspomnianych podmiotów. Niezależnie od tego podmioty takie należy uznać za wiodące w zakresie rozwoju konkurencyjności określonych obszarów recepcji turystycznej. Są one również przedmiotem wielu badań, szczególnie za granicą. Należy podkreślić, iż działalność tych podmiotów nadal nie została odpowiednio rozpoznana.

Celem niniejszego artykułu jest próba przedstawienia teoretycznych i praktycznych implikacji wynikających z oceny działalności organizacji zarządzających obszarami recepcji turystycznej (DMO). Dokonano tego na podstawie badań autora przeprowadzonych w latach 2013–2014 na grupie 184 europejskich DMO, z których 25 stanowiły podmioty krajowe, a 159 – podmioty regionalne². Zostały one zrealizowane dzięki zastosowaniu metody sondażu diagnostycznego, z wykorzystaniem techniki ankietowej³. W niniejszym artykule autor przedstawia wkład, jaki uzyskane wyniki badań wnoszą do teorii, jak również prezentuje propozycje rozwiązań dla praktyki. Podejmuje także próbę skonfrontowania proponowanych rozwiązań z opiniami przedstawicieli organizacji, które zostały

¹ Autor opowiada się za używaniem sformułowania *destination management organizations*, czyli *organizacje zarządzające obszarami recepcji turystycznej*, które wskazuje na rosnącą rolę tych podmiotów w zakresie realizacji funkcji zarówno marketingowych, jak i obejmujących szereg innych zadań, związanych z zarządzaniem turystyką na określonym obszarze recepcji turystycznej. Por. J. Borzyszkowski, *Organizacje zarządzające obszarami recepcji turystycznej. Istota, funkcjonowanie, kierunki zmian*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2015, s. 5.

² Wyniki tych badań zostały przedstawione w opracowaniu: J. Borzyszkowski, dz.cyt.

³ W trakcie badań autor rozdystrybuował łącznie 324 ankiety. Wielkość populacji generalnej wynosiła 45 organizacji krajowych oraz 279 organizacji regionalnych. Uzyskano 202 odpowiedzi, z których 18 dotyczyło odmowy wypełnienia kwestionariuszy. Tym samym zasadniczy materiał badawczy obejmował 184 wypełnione kwestionariusze. Przeprowadzone przez autora badania pozwoliły na zebranie odpowiedniego materiału, umożliwiającego analizę poszczególnych aspektów związanych z funkcjonowaniem DMO. Uzyskane dane obejmowały: podstawowe informacje o organizacji (w tym rok powstania, wielkość zatrudnienia, formę organizacyjną, informacje o potencjalnej strukturze członkowskiej), informacje na temat finansowania organizacji (wielkość budżetu, źródła finansowania, strukturę wydatków) oraz na temat znaczenia poszczególnych działań w hierarchii przedsięwzięć organizacji. Por. J. Borzyszkowski, dz.cyt., s. 92–93.

poddane badaniom w latach 2013–2014. W tym celu autor przeprowadził kolejne badania podczas targów turystycznych ITB w Berlinie w marcu 2016 r. Obejmowały one wywiady z przedstawicielami 34 organizacji, które uczestniczyły we wcześniejszych badaniach. W trakcie ich przeprowadzania pracowników DMO zapoznano z syntetycznymi wynikami badań przeprowadzonych w latach 2013–2014, a następnie poproszono ich o odniesienie się do przedstawionych wyników i sugestii. Tym postanowiono sprawdzić potencjalną przydatność wcześniejszych wyników dla badanych organizacji. W niniejszym artykule przedstawiono syntetyczne wyniki badań z 2016 r.

Kierunki zmian w działaniach organizacji zarządzających obszarami recepcji turystycznej

Organizacje zarządzające obszarami recepcji turystycznej są podmiotami, które w poszczególnych krajach odpowiadają za działania związane z podniesieniem konkurencyjności i rozwojem określonego obszaru turystycznego. Część naukowców przypisuje im typową rolę marketingową⁴, w szczególności związaną z promocją i rozwojem produktu turystycznego⁵. Coraz częściej w literaturze naukowej podkreśla się

jednak, że organizacje te odpowiadają również za działania pozamarketingowe odnoszące się do realizacji szerokiego spektrum przedsięwzięć związanych z zarządzaniem obszarami recepcji turystycznej⁶, w tym chociażby dbałością o relacje z interesariuszami⁷ czy szeroko rozumianą współpracą⁸, odpowiednim planowaniem rozwoju turystyki⁹ oraz podejmowaniem aktywnych działań z zakresu zarządzania kryzysowego¹⁰. Generalnie problem zakresu odpowiedzialności DMO był i nadal jest niejednokrotnie przedmiotem rozważań naukowców¹¹.

Wyraźne zmiany potwierdzają rezultaty badań przeprowadzonych przez autora w latach 2013–2014, z których wynika, że zdecydowana większość organizacji w przyjętym okresie (tj. 15 lat¹²) wskazuje na sukcesywne „przechożenie” od typowych działań marketingowych do przedsięwzięć wykraczających poza to zagadnienie, a odnoszących się do kompleksowego zarządzania funkcją turystyczną. Autor w ramach wyróżnionych dwóch sfer działań (działalność marketingowa oraz tzw. strategia wspierania)¹³ wykazał, że zjawisko to można zaobserwować we wszystkich wyróżnionych grupach i podgrupach¹⁴. Słuszne okazuje się więc stwierdzenie, że *DMO charakteryzują się znacznymi przeobrażeniami w zakresie swoich działań z orientacji stricte marketingowej (uznawanej za tak zwane tradycyjne formy działania) w kompleksowe*

⁴ S. Pike, *Destination Marketing. An Integrated Marketing Communication Approach*, Elsevier 2008, s. 31.

⁵ A.M. Morrison, *Hospitality and Travel Marketing*, Delmar, Albany 1998, s. 44.

⁶ L. Padurean, *Looking at Destination Governance Through Three Lenses*, BEST EN, Vienna 2010, s. 12.

⁷ M. Sigala, D. Marinidis, *DMO, e-Democracy and Collaborative Destination Management: An Implementation Framework*, [w:] U. Gretzel, R. Law, M. Fuchs (eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism*, Springer, Wien 2010, s. 239.

⁸ H. Pechlaner, M. Volgger, M. Herntrei, *Destination management as interface between destination governance and corporate governance*, „Anatolia – An International Journal of Tourism and Hospitality Research” 2012, Vol. 23, No. 2, s. 164, <http://dx.doi.org/10.1080/13032917.2011.652137>.

⁹ S. Pike, S. Page, *Destination Marketing Organizations and destination marketing: a narrative analysis of the literature*, „Tourism Management” 2014, Vol. 41, s. 210, <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.009>.

¹⁰ D. Blackman, M. Kennedy, B.W. Ritchie, *Knowledge Management: the Missing Link in Destination Marketing Organisation Governance?*, „Current Issues in Tourism” 2011, Vol. 14, No. 4, s. 339, <http://dx.doi.org/10.1080/13683500.2010.489637>; R. Dodds, *Destination Marketing Organizations and Climate Change – the Need for Leadership and Education*, „Sustainability” 2010, Vol. 2, No. 11, s. 3460, <http://dx.doi.org/10.3390/su2113449>; L. Pennington-Gray, A. Pizam, *Destination crisis management*, [w:] Y. Wang, A. Pizam (eds.), *Destination marketing and management: theories and applications*, CAB International, Wallingford, 2011, s. 322.

¹¹ A.M. Morrison, *Destination Management and Destination Marketing: The Platform for Excellence in Tourism Destinations*, „Tourism Tribune” 2013, Vol. 28, No. 1, s. 6–9, <http://dx.doi.org/10.3969/j.issn.1002-5006.2013.01.001>; A. Presenza, *The performance of a tourist destination. Who manages the destination? Who plays the audit role?*, Campobasso, University of Molise, Italy 2005, s. 2–6, www.esade.edu/cedit2005/pdfs2005/papers/presenza_angelo.pdf; U. Wagenseil, *Destination & DMO & Boundaries*, Timisoara & Fagaras, Turism Durabil.ro, Unit for Sustainable Development of Tourism, 2010, s. 26–35.

¹² Autor przy ocenie zmian zachodzących w organizacjach umownie przyjął trzy interwały: „przeszłość” (okres obejmujący 7 lat wstecz), „teraźniejszość” (rok bieżący) oraz „przyszłość” (okres obejmujący 7 najbliższych lat).

¹³ W ramach pierwszej sfery wyróżniono następujące obszary: tradycyjne działania promocyjne, nowoczesne działania promocyjne, działania w zakresie tradycyjnej informacji turystycznej i rezerwacji usług turystycznych oraz rozwój produktów turystycznych. Działania w ramach strategii wspierania obejmowały: planowanie rozwoju turystyki, rozwój zasobów ludzkich – edukację i podnoszenie jakości kadr turystycznych, rozwój technologii i systemów informacyjnych, zarządzanie kryzysowe, współpracę z otoczeniem – relacje z interesariuszami oraz propagowanie idei zrównoważonego rozwoju.

¹⁴ W przypadku grup było to zestawienie wszystkich podmiotów reprezentujących podział według poziomu występowania organizacji (tj. krajowe i regionalne) i obszaru (tj. pochodzące z Europy Zachodniej oraz Europy Środkowo-Wschodniej). W konsekwencji tego podziału wyróżniono również następujące podgrupy: organizacje krajowe z EZ, organizacje krajowe z ESW, organizacje regionalne z EZ oraz organizacje regionalne z ESW.

zarządzanie turystyką na określonym obszarze recepcji turystycznej¹⁵.

Zaobserwowano również, że wspomniany proces szybciej zachodzi w organizacjach z Europy Zachodniej (EZ), które mają zdecydowanie dłuższą historię niż podmioty z Europy Środkowo-Wschodniej (EŚW). Organizacje z EŚW w większym stopniu wykazują „przywiązanie” do tradycyjnych działań marketingowych. Stąd też okazało się, że [...] pomiędzy organizacjami z EZ i EŚW występuje wyraźne zróżnicowanie w podejściu do cząstkowych i ogólnych działań w zakresie marketingu i strategii wspierania¹⁶. Wśród podmiotów z EŚW zaobserwowano ponadto większe przywiązanie do tradycyjnej promocji. Podmioty zachodnioeuropejskie obecnie wyżej oceniają nowoczesne formy działań promocyjnych. Zdecydowanie mniejsze różnice odnotowano w przypadku działań w strategii wspierania, chociaż w tym względzie organizacje zachodnioeuropejskie mocniej akcentują wagę i rangę poszczególnych działań cząstkowych składających się na tę strategię.

Wyniki badań przeprowadzonych przez autora w latach 2013–2014 potwierdzają opinię tej części naukowców¹⁷, którzy uważają, że zakres działań współczesnych DMO stale się powiększa. Oprócz typowych przedsięwzięć marketingowych podmioty te w coraz większym stopniu skupiają swoje wysiłki na działaniach pozamarketingowych. Stąd też DMO coraz częściej realizują przedsięwzięcia z zakresu kompleksowego zarządzania obszarem recepcji turystycznej¹⁸. Nie sposób jednak pominąć działań marketingowych, które nadal grywią istotną rolę w funkcjonowaniu DMO¹⁹. Można mówić o sukcesywnym poszerzaniu zakresu zadań i odpowiedzialności badanych organizacji.

Efektom wspomnianego zjawiska zaobserwowanego wśród organizacji zarządzających obszarami recepcji turystycznej jest przyjmowanie przez nie przywódczej roli na danym obszarze²⁰, a tym samym spełnianie

roli lidera obszaru recepcji turystycznej. Nawet zidentyfikowane różnice pomiędzy poszczególnymi typami organizacji (krajowe a regionalne; reprezentujące EZ i EŚW) nie umniejszają roli badanych podmiotów jako liderów obszarów turystycznych. Zaproponowana przez autora koncepcja lidera obszaru recepcji turystycznej wskazuje na konieczność realizacji tych przedsięwzięć, które pozostają w gestii DMO, a nie są zarezerwowane dla innych podmiotów. Dlatego też należy dbać o odpowiedni podział zadań wśród wszystkich podmiotów zaangażowanych w rozwój ORT. DMO z kolei powinny przyjąć przywódczą rolę na danym obszarze turystycznym i być traktowane jako najważniejsze podmioty ds. rozwoju turystyki²¹. Stąd też zachodzi potrzeba wzmocnienia roli DMO, a tym samym doprowadzenia do sytuacji, w której ich działania będą skonsolidowane i zintegrowane z przedsięwzięciami innych podmiotów.

Ocena działalności badanych organizacji – implikacje dla teorii

W trakcie badań nad organizacjami zarządzającymi obszarami recepcji turystycznej wskazano najważniejsze problemy związane z ich działalnością. Jednocześnie uzyskano kilka rezultatów istotnych z punktu widzenia teorii:

1. Weryfikacja dotychczasowej wiedzy nt. badanego zagadnienia, w tym: przegląd i analiza najważniejszych pojęć (obszaru recepcji turystycznej, zarządzania ORT oraz organizacji zarządzających obszarami recepcji turystycznej); zaproponowanie definicji DMO; określenie DMO jako organizacji odpowiedzialnych za działania zarządcze²²; zaproponowanie i jednocześnie usystematyzowanie zakresu zadań i odpowiedzialności w oparciu o dwie wyróżnione strategie, tj. marketingową i wspierania, oraz zaproponowanie koncepcji lidera²³ ORT.

¹⁵ J. Borzyszkowski, dz.cyt., s. 327.

¹⁶ Tamże, s. 330.

¹⁷ Zob. m.in. D. Batarow, M. Bode, M. Jacobsen, *Case Presentation: Destination Management Organizations (DMO) – Cross National Sites*, Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität Münster 2008, s. 4–5; U. Wagenseil, dz.cyt., s. 26–35.

¹⁸ G.I. Crouch, *Modelling Destination Competitiveness. A Survey And Analysis Of The Impact Of Competitiveness Attributes*, CRC for Sustainable Tourism Pty Ltd 2007, Australia 2007, s. 36.

¹⁹ V.T.C. Middleton, J. Clark, *Marketing in Travel and Tourism*, Butterworth Heinemann, Oxford 2002, s. 35.

²⁰ J. Majewski, *Struktury organizacyjne dla brandingu produktów terytorialnych*, „Rocznik Naukowy Wyższej Szkoły Turystyki i Rekreacji im. M. Orłowicza w Warszawie” 2007, t. 6, s. 178.

²¹ J. Borzyszkowski, dz.cyt., s. 309.

²² Zgodnie z opinią części naukowców, w tym m.in.: M. Bakucz, *The Role of Tourism Destination Management Organisations in Hungary*, [w:] *Regional Studies Association Annual Conference 2008 – Regions: The Dilemmas of Integration and Competition*, 2008, s. 4–5; M. Manente, V. Minghetti, *Destination Management Organizations and Actors*, [w:] D. Buhalis, C. Costa (eds.), *Tourism Business Frontier*, Elsevier 2006, s. 232; J. van Harssel, *Glossary – Destination Management Organization*, [w:] R. Harrill (ed.), *Fundamentals of Destination Management and Marketing*, Educational Institute American Hotel & Lodging Association, Michigan 2005, s. 128.

²³ W tym miejscu warto odnieść się do koncepcji struktur klastrowych w turystyce oraz współpracy sieciowej, w których również można wskazać tzw. lidera. Por. m.in. M. Kachniewska, *Model tworzenia sieciowego produktu turystycznego*, Mazowiecka Regionalna Organizacja Turystyczna, Warszawa 2014/2015, s. 41; R. Kusa, *Uwarunkowania rozwoju klastrowych turystycznych*, [w:] B. Godziszewski, *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Kluczowe relacje organizacji w gospodarce opartej na wiedzy*, TNOiK, Toruń 2008, s. 519; M. Roman, *Znaczenie innowacji w funkcjonowaniu*

2. Stworzenie zbioru informacji nt. sytuacji finansowej DMO, dzięki któremu zwrócono uwagę m.in. na silne zależności pomiędzy wielkościami budżetów a określonymi sferami działalności DMO, występowanie relacji pomiędzy wielkościami nakładów a przyjęciem formuły lidera ORT oraz konieczność zwiększania nakładów finansowych wraz z rozwojem organizacji (zarówno w zakresie „przechodzenia” z tradycyjnych działań marketingowych w kierunku strategii wspierania, jak również „obejmowania” roli lidera ORT).
3. Stworzenie zbioru informacji nt. częściowych i sumarycznych przedsięwzięć badanych organizacji, a tym samym zobrazowanie stanu obecnego i kierunków zmian w działalności DMO, oraz przeprowadzenie analizy porównawczej organizacji reprezentujących różne poziomy administracyjne oraz różne regiony Europy. Udało się to uzyskać m.in. dzięki przyjęciu 15-letniego okresu, umożliwiającego ocenę działalności organizacji w trzech interwałach, tj. „przeszłości”, „teraźniejszości” oraz „przyszłości”, a w konsekwencji zobrazowanie ewolucji badanych organizacji.
4. Opracowanie metodyki badań, a w konsekwencji zdefiniowanie zasad doboru organizacji do badań, a tym samym wyodrębnienie organizacji pełniących rolę DMO w poszczególnych krajach oraz wskazanie możliwości wykorzystania metod statystycznych do oceny działań i zmian w funkcjonowaniu organizacji zarządzających obszarami recepcji turystycznej.
5. Wskazanie potencjalnych kierunków przyszłych badań nad organizacjami zarządzającymi obszarami recepcji turystycznej i innymi podmiotami odpowiedzialnymi za rozwój turystyki.

Wśród możliwości wykorzystania uzyskanych efektów w teorii odnoszącej się do badanych organizacji do najważniejszych należy zaliczyć:

- Analizę i weryfikację przyjętych założeń odnoszących się do koncepcji lidera obszaru recepcji turystycznej, co jednocześnie stwarza możliwość, a nawet konieczność prowadzenia dalszych badań nad DMO traktowanymi jako najważniejsi gracze na danym obszarze; ponadto badania powinny być poszerzone o sta-

nowisko innych podmiotów odpowiedzialnych za rozwój turystyki na danym obszarze.

- Dalsze analizy teoretyczne z zakresu oceny działalności badanych organizacji (zarówno całych sfer, jak również poszczególnych działań częściowych) oraz jednoczesną weryfikację założeń dotyczących zmiany orientacji działań DMO ze stricte marketingowej w kompleksowe zarządzanie obszarami recepcji turystycznej.
- Weryfikację uzyskanych wyników badań z zakresu ocen działalności badanych organizacji w określonym okresie badawczym.
- Wykorzystanie przyjętych metod badawczych w dalszych badaniach naukowych z zakresu działalności DMO czy innych podmiotów odpowiedzialnych za rozwój turystyki.
- Wykorzystanie uzyskanych wyników odnoszących się do finansowania badanych organizacji w innych opracowaniach naukowych.
- Weryfikację założeń dotyczących znaczenia nakładów finansowych w rozwoju organizacji (a tym samym wzrostu znaczenia strategii wspierania czy przejmowania roli lidera ORT).

Należy również wspomnieć o teoretycznych implikacjach wykraczających poza badane organizacje. Zaproponowane rozwiązania metodyczne mogą być również wykorzystywane na potrzeby badania oceny działalności innych podmiotów działających w sferze turystyki, takich jak chociażby stowarzyszenia turystyczne czy jednostki samorządu terytorialnego, oczywiście po uprzednim sprecyzowaniu zakresu zadań i odpowiedzialności tych podmiotów. Tym samym stworzono podstawy ewentualnej oceny działalności tych podmiotów w dłuższym okresie, dzieląc go na przyjęte przez autora 3 interwały („przeszłość”, „teraźniejszość”, „przyszłość”). Należy również podkreślić ogólne implikacje dla teorii z zakresu zarządzania turystyką. Uzyskane wyniki wskazują na konieczność właściwego podziału zadań poszczególnych podmiotów odpowiedzialnych za kreowanie polityki turystycznej na różnych szczeblach administracji. Wzbogacają tym samym zasób analiz odnoszących się do problemów odpowiedniego układu i systemu zarządzania turystyką w regionie i kraju, a nawet w pewnym sensie obrazują hierarchizację poszczególnych podmiotów w zakresie odpowiedzialności za rozwój turystyki.

sektora turystycznego – podejście teoretyczne i praktyczne, „Ekonomiczne Problemy Turystyki” 2014, nr 1(25), s. 124; T. Soliński, *Znaczenie klastrów w transferze innowacji i rozwoju turystyki*, [w:] J. Krupa, T. Soliński (red.), *Ochrona środowiska w aspekcie zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego Pogórza Dynowskiego = Environmental protection in the aspect of the sustainable development of social-economic Foothills Dynowskie*, Związek Gmin Turystycznych Pogórza Dynowskiego, Dynów 2012, s. 37. Tym bardziej, że sama idea tworzenia organizacji turystycznych jest bliska koncepcji klastrów turystycznych. Por. M. Kachniewska, *Polaryzacja podaży turystycznej jako stymulanta rozwoju sieciowych produktów turystycznych*, „Ekonomiczne Problemy Turystyki” 2014, nr 1 (25), s. 38. Autor w swoich rozważaniach wskazuje na możliwości pełnienia funkcji lidera na danym obszarze przez ściśle określone podmioty, tj. organizacje zarządzające obszarami recepcji turystycznej. Jednocześnie wymienia warunki niezbędne do przyjęcia przywódczej roli przez DMO oraz konsekwencje zaistnienia takiej sytuacji. Por. J. Borzyszkowski, dz.cyt., s. 307 i dalsze.

Praktyczne rozwiązania dla organizacji zarządzających obszarami recepcji turystycznej i innych podmiotów

W oparciu o uzyskane wyniki badań można zaproponować szereg zaleceń praktycznych – w podziale ze względu na typ odbiorców. Z jednej strony będą to badane organizacje, z drugiej strony – inne podmioty odpowiedzialne za turystykę w regionie lub w kraju.

Praktyczne rozwiązania dla organizacji zarządzających obszarami recepcji turystycznej – zalecenia

1. Zwiększenie nacisku na określone sfery działań organizacji, w tym m.in. z zakresu zarządzania kryzysowego. Działania te były stosunkowo nisko oceniane²⁴ przez badane organizacje, a w dobie występowania zwiększonego ryzyka sytuacji kryzysowych (m.in. ataki terrorystyczne) powinny być mocniej akcentowane.
 2. Prognozowanie działań organizacji przynajmniej w perspektywie kilku najbliższych lat, a tym samym opracowywanie odpowiednich dokumentów planistyczno-strategicznych zawierających nie tylko przewidywane działania z zakresu promocji (czy szerzej – marketingu), ale szereg innych, których celem jest ciągłe podnoszenie konkurencyjności obszaru. Dokumenty tego typu powinny również zawierać propozycje i zalecenia rozwoju samych organizacji.
 3. Zwiększenie dbałości o współpracę z interesariuszami. Element ten był dość wysoko oceniany²⁵ przez badane organizacje, niemniej – jak wykazał autor – bez szeroko zakrojonej współpracy nie można mówić o sukcesywnym rozwoju turystyki w określonym ORT. Badane organizacje powinny dostrzegać wśród interesariuszy nie tylko typowe podmioty (jak jednostki samorządu terytorialnego czy branżę turystyczną), ale wszystkie inne, które mają i mogą mieć wpływ na rozwój konkurencyjności ORT (m.in. przedsiębiorstwa paraturystyczne, sektor szkolnictwa i edukacji, organizacje pozarządowe i inne).
 4. Zwiększanie umiejętności prowadzenia polityki promocyjnej. Badane organizacje jednoznacznie wskazały na „przechodzenie” od tradycyjnych działań promocyjnych do tzw. działań nowoczesnych (np. *ambient marketing*); w tym względzie postuluje się nieustanną dbałość o prowadzone działania promocyjne (czyli pierwotny sens działań tych podmiotów) przy
- jednoczesnym umiejętnym wykorzystywaniu nowoczesnych technik.
5. Wdrażanie innowacyjnych rozwiązań z zakresu kompleksowego systemu zarządzania turystyką, w tym głównie *destination management system* (DMS), uznawanego za zintegrowaną bazę danych wszystkich komercyjnych i niekomercyjnych elementów produktu turystycznego regionu, a z drugiej – za platformę współpracy między wszystkimi zainteresowanymi stronami. Przedsięwzięcie takie umożliwi m.in. odpowiednią, nowoczesną działalność informacyjną oraz z zakresu rezerwacji online, co jest szczególnie uzasadnione ze względu na wyraźną stagnację w zakresie tzw. tradycyjnej informacji oraz rezerwacji usług turystycznych (zgodnie z oceną badanych organizacji).
 6. Zwiększenie (w określonych przypadkach) nakładów na działalność DMO, które umożliwiłyby realizację określonych zadań nie tylko o charakterze marketingowym, ale również z zakresu tzw. strategii wspierania. W tym względzie ważną rolę będzie odgrywała również odpowiednia alokacja środków finansowych na poszczególne sfery działalności organizacji. Co więcej, badane organizacje powinny w jak największym stopniu umiejętnie pozyskiwać dodatkowe środki, m.in. ewentualne składki członkowskie (poprzez zachęcanie nowych podmiotów do wstąpienia w struktury DMO) czy środki Unii Europejskiej.
 7. Intensyfikacja działań na rzecz rozwoju produktów turystycznych, z uwzględnieniem potrzeb i specyfiki rynku turystycznego określonego ORT (głównie w aspekcie wykorzystania obecnego potencjału turystycznego ORT oraz struktury ruchu turystycznego). To z kolei implikuje konieczność przeprowadzania systematycznych badań rynku turystycznego. Proponowane działania powinny również skupiać się na wyodrębnianiu tzw. produktów markowych.
 8. Ciągłe zwiększanie nacisku na rozwój zasobów ludzkich. Organizacje powinny mieć świadomość, iż działania takie muszą być prowadzone nie tylko wobec ich pracowników. Z uwagi na znaczenie DMO w rozwoju konkurencyjności danego ORT przedsięwzięcia te w jak najszerszym zakresie powinny być podejmowane na rzecz wszystkich interesariuszy. Należy przy tym pamiętać, że konkurencyjny obszar recepcji turystycznej buduje swoją przewagę nie tylko w oparciu o atrakcyjność turystyczną miejsca, ale w znacznym stopniu o zasoby ludzkie.

²⁴ Badane organizacje zostały poproszone o wskazanie ważności danego działania przy zastosowaniu zmodyfikowanej skali Likerta (to jest oceny od 0 do 5; gdzie 0 oznacza, że zjawisko nie występuje lub nie ma żadnego znaczenia dla badanej organizacji; 1 – wartość najniższą; 5 – wartość najwyższą). Zarządzanie kryzysowe zostało średnio ocenione na 1,43 pkt. Była to zdecydowanie najniższa wartość spośród wszystkich działań wyróżnionych w ramach strategii wspierania. Por. J. Borzyszkowski, dz.cyt., s. 275.

²⁵ Średnia wartość dla organizacji wyniosła 3,87. Por. tamże.

W tym względzie istotną rolę odgrywają pracownicy DMO jako lidera ORT, ale wspólnie z odpowiednio przygotowanymi kadrami reprezentującymi poszczególnych interesariuszy.

9. Organizacje muszą być orędownikami idei zrównoważonego rozwoju turystyki w ORT. Pełnienie roli lidera obszaru recepcji turystycznej lub aspirowanie do niej niejako wymusza na tych podmiotach podjęcie zaawansowanych działań na rzecz propagowania wspomnianej idei, tak aby spotkała się ona ze zrozumieniem odpowiednich społeczności oraz branży.

Praktyczne rozwiązania dla innych podmiotów odpowiedzialnych za turystykę w regionie lub kraju – zalecenia

1. W określonych przypadkach doprowadzenie do uporządkowania sytuacji w całym systemie organizacji i zarządzania turystyką. Często występująca mnogość różnych podmiotów nie świadczy o efektywnym sposobie zarządzania turystyką, wręcz przeciwnie – powoduje „zamieszanie” i doprowadza do powielania tych samych funkcji przez różne podmioty. W tym względzie należy zwrócić szczególną uwagę na działania podejmowane przez DMO i zakres odpowiedzialności jednostek publicznych określonego szczebla, np. jednostek samorządu terytorialnego (szczebel regionalny) czy resortu właściwego ds. turystyki, czyli narodowej administracji turystycznej (szczebel krajowy). Problem ten dotyczy również innych podmiotów. Przyjęcie zasady wyraźnego i transparentnego podziału zadań umożliwi efektywniejsze zarządzanie turystyką.
2. Uznanie DMO za lidera obszaru recepcji turystycznej, co w znacznym stopniu ułatwiłoby realizację zadań z zakresu zarządzania turystyką na określonym obszarze recepcji turystycznej. Badania autora wykazały, że 68,0 proc. organizacji krajowych i 85,5 proc. organizacji regionalnych uważa się za lidera ORT²⁶. Ważne staje się, aby taki pogląd podzielały inne podmioty. Umożliwi to realizację założonych zadań i pozwoli uniknąć podejmowania tych samych przedsięwzięć przez inne podmioty.
3. Zwiększenie nakładów finansowych na działalność DMO, zarówno w kontekście finansowania przez sektor publiczny, jak i prywatny. DMO wskazywały w badaniach, że zakres podejmowanych i planowanych przez nie działań jest coraz szerszy (rozszerzenie głównie o zadania z zakresu strategii wspierania), co wymaga określonych (często zwiększonych) środków finansowych. Ponadto określone sytuacje zewnętrzne stwarzają konieczność wzmocnienia pewnych działań, m.in. z zakresu zarządzania kryzysowego.

Oczywiście proponowane rozwiązania powinny wyraźnie uwzględniać specyfikę organizacji turystyki i zarządzania nią w określonych państwach i regionach. Tym samym są one jedynie ogólnymi zaleceniami, które należy dokładnie rozpatrzyć, biorąc przy tym pod uwagę rozdział zadań i kompetencji w poszczególnych obszarach recepcji turystycznej.

Oprócz zaproponowanych powyżej zaleceń, można wskazać praktyczne możliwości wykorzystania wyników badań przeprowadzonych w latach 2013–2014, poprzez m.in.:

- wykorzystanie przez praktyków podziału obszarów działań DMO (w działaniach marketingowych oraz strategii wspierania) w ocenie funkcjonowania organizacji, a dzięki temu dokonanie ocen i hierarchizacji zarówno częściowych, jak i kompleksowych przedsięwzięć organizacji;
- wykorzystanie przez badane DMO wyróżnionych kierunków rozwoju organizacji;
- wdrażanie założeń związanych z koncepcją lidera obszaru recepcji turystycznej;
- porównanie z innymi podmiotami własnych ocen i ich zmian, zarówno w ujęciu ogólnym, jak i w kontekście wyodrębnionych grup i podgrup;
- realizację przez DMO działań z uwzględnieniem uszczegółowionych wyzwań i zagrożeń stojących przed tymi podmiotami.

Uzyskane przez autora wyniki badań z lat 2013–2014 postanowiono skonfrontować z opiniami przedstawicieli badanych organizacji. Dokonano tego podczas targów turystycznych ITB w Berlinie, które odbyły się w marcu 2016 roku. Autorowi udało się skontaktować z 34 podmiotami, tj. 18,5 proc. spośród 184 organizacji objętych wcześniejszymi badaniami. W grupie tej znalazło się 5 narodowych organizacji turystycznych (NTO) oraz 29 regionalnych DMO. Badane organizacje reprezentowały 11 państw (Austria, Chorwacja, Czechy, Dania, Francja, Niemcy, Polska, Słowacja, Szwajcaria, Szwecja i Wielka Brytania). W trakcie pobytu na targach przeprowadzono rozmowy z przedstawicielami DMO. Badania zrealizowano według następującego schematu:

- zapoznanie z wynikami badań przeprowadzonych w latach 2013–2014 – przedstawicielom poszczególnych organizacji zaprezentowano syntetyczne wyniki wcześniejszych badań oraz zaproponowane w monografii rozwiązania dla DMO;
- odniesienie się przedstawicieli DMO do przedstawionych wyników i sugestii – autor postanowił uzyskać opinie nt. znaczenia wyników wcześniejszych badań dla badanych organizacji; w tym celu zadano dwa pytania: „Jak Państwo oceniają wartość wyników badań z punktu widzenia organizacji, którą Państwo reprezen-

²⁶ Tamże, s. 311.

tują” oraz „Jak Państwo odnoszą się do sugestii zaproponowanych dla badanych organizacji” (warto nadmienić, iż badanym osobom pozostawiono swobodę udzielania odpowiedzi).

Część odpowiedzi autor otrzymał podczas przeprowadzanych rozmów, natomiast w kilkunastu przypadkach przedstawiciele badanych organizacji przesłali swoje opinie drogą e-mailową.

Generalnie zauważono, że przedstawiciele badanych DMO byli żywo zainteresowani wynikami wcześniej przeprowadzonych badań. Jednym z zagadnień, na które zwrócono szczególną uwagę, był problem zarządzania kryzysowego w działaniach podejmowanych przez DMO. Autor wykazał bowiem, że organizacje nie przywiązywały dużej wagi do tego zagadnienia (przynajmniej w momencie przeprowadzania badań, tj. w latach 2013–2014). Warto wspomnieć, iż w późniejszym okresie doszło do szeregu wydarzeń mających wyraźny wpływ na poziom bezpieczeństwa mieszkańców określonych obszarów, jak i samych turystów je odwiedzających, m.in. w Paryżu w styczniu i listopadzie 2015 r. czy w Ankarze w lutym 2016 r. Podczas przeprowadzonych rozmów okazało się, że wszystkie (bez wyjątku) organizacje wskazały zarządzanie kryzysowe jako jedno z istotniejszych zagadnień, które należy wyeksponować w działaniach DMO. Szczególną uwagę zwrócili na ten problem przedstawiciele wszystkich trzech badanych organizacji z Francji, czyli kraju, który został szczególnie dotknięty atakami terrorystycznymi w 2015 r. Tym samym okazało się, że postulowana i proponowana przez autora większa dbałość o działania w zakresie zarządzania kryzysowego²⁷ znalazła odzwierciedlenie w opiniach przedstawicieli badanych organizacji.

Większość badanych organizacji z uznaniem odniosła się również do ogólnych zmian zachodzących w działaniach tych podmiotów. Potwierdzono, że zarówno obecnie, jak i w najbliższej przyszłości należy intensyfikować działania z tzw. strategii wspierania, które mają wzmacniać rolę DMO jako organizacji zarządzających obszarami recepcji turystycznej. Taki pogląd reprezentowali przede wszystkim przedstawiciele organizacji zachodnioeuropejskich. Tym samym potwierdziły się rezultaty wcześniejszych badań, z których wynikało większe „przywiązanie” do działań marketingowych wśród organizacji z EŚW. Niemniej część organizacji reprezentujących region Europy Środkowo-Wschodniej, po zapoznaniu się z wynikami wcześniejszych badań autora, stwierdziła, że należy dostosowywać się do zmian zachodzących w organizacjach o zdecydowanie dłuższej historii i doświadczeniu (czyli podmiotów z Europy Zachodniej), a tym samym zwiększyć nacisk na działania pozamarketingowe.

W trakcie przeprowadzanych rozmów okazało się ponadto, że w części przypadków podnoszono kwestię „rozdrobienia i rozproszenia” kompetencji

w zakresie zarządzania funkcją turystyczną na określonym obszarze recepcji turystycznej. W przypadku 28 z 34 badanych organizacji (82,4 proc.) pozytywnie odniesiono się do koncepcji lidera obszaru recepcji turystycznej. Przedstawiciele badanych DMO potwierdzili, że w ramach efektywnego zarządzania funkcją turystyczną należy wyraźnie wyodrębnić podmiot (w tym przypadku organizację zarządzającą obszarem recepcji turystycznej), który powinien mieć dominującą rolę w działaniach na rzecz rozwoju funkcji turystycznej w regionie lub kraju. Niejednokrotnie wskazywano, że w pewnych przypadkach widoczne jest znaczne rozproszenie funkcji zarządczych, a co więcej – nawet dublowanie tych samych zadań przez różne podmioty.

Podsumowując, przeprowadzone przez autora rozmowy z przedstawicielami organizacji badanych w latach 2013–2014 potwierdziły możliwość przełożenia otrzymanych wyników na praktykę gospodarczą. Zainteresowanie badanych podmiotów wskazuje również na konieczność realizowania dalszych badań nad organizacjami zarządzającymi obszarami recepcji turystycznej.

Ograniczenia wynikające z badań nad organizacjami zarządzającymi obszarami recepcji turystycznej i przesłanki do dalszych analiz

Cały proces badawczy przeprowadzony przez autora obarczony jest pewnymi ograniczeniami. W znacznym stopniu dotyczą one przeprowadzonych badań empirycznych. Po pierwsze, wyniki badań obejmują jedynie DMO występujące na szczeblu krajowym i regionalnym. Pierwotnie również lokalne DMO miały zostać poddane badaniom. Według szacunków autora, w 21 krajach europejskich istnieją 3603 lokalne DMO. Niestety podczas badań z lat 2013–2014 zaledwie ok. 5 proc. lokalnych organizacji zwróciło wypełnione ankiety. W jednoznaczny sposób utrudniło to porównanie z materiałem badawczym otrzymanym z organizacji regionalnych i krajowych. Niemniej autor stoi na stanowisku, iż gdyby w analizach uwzględniono strukturę lokalne, z pewnością w zdecydowanie większym zakresie ukazano by zmiany zachodzące w DMO reprezentujących wszystkie szczeble administracyjne.

Kolejne ograniczenie wynika z zawężenia przeprowadzonych badań do regionu europejskiego. Ciekawym rozwiązaniem byłoby rozszerzenie badań na inne kontynenty, co umożliwiłoby ukazanie podobieństw i różnic nie tylko w kontekście organizacji reprezentujących różne szczeble administracyjne. Problematyka działań krajowych i regionalnych DMO funkcjonujących na innych kontynentach jest w planach naukowych autora na najbliższe lata.

²⁷ Tamże, s. 286.

Kolejnym ograniczeniem jest przedstawienie ocen działań organizacji jedynie przez przedstawicieli tych podmiotów. W pewnym sensie jest to więc ocena subiektywna. Przydatne byłoby porównanie otrzymanych wyników z ocenami interesariuszy poszczególnych organizacji, np. turystów, współpracujące jednostki samorządu terytorialnego, branżę turystyczną, organizacje pozarządowe czy w określonych przypadkach – członków tych organizacji. Pomimo dużego stopnia subiektywizmu, przeprowadzone badania wykazały jednak, że kierunki zmian w badanych organizacjach są zbliżone do siebie. Podkreślono ponadto, że [...] podstawowym celem przeprowadzonych badań było określenie, jak w opinii badanych organizacji (reprezentowanych przez konkretnych pracowników) zmienia się znaczenie poszczególnych działań DMO²⁸.

Należy zauważyć, że historia badań nad organizacjami zarządzającymi obszarami recepcji turystycznej jest stosunkowo krótka²⁹. Jak podaje A. Morrison³⁰, zdecydowana większość publikacji z zakresu zarządzania i marketingu obszaru recepcji turystycznej powstała w XXI w. Tym samym w badaniach nad DMO wciąż istnieje wiele nieopisanych zjawisk, które należałoby przeanalizować. Jak wspomniano, badania takie powinny uwzględniać wszystkie szczeble administracji (również lokalne). Ważne jest również uwzględnienie podobnych struktur funkcjonujących na innych kontynentach, co umożliwiłoby porównanie ich działalności oraz przewidywanych kierunków zmian. Przydatne byłyby również badania odnoszące się do otoczenia organizacji, czyli podmiotów, które w jakikolwiek sposób związane są z ich działalnością, np. turystów, członków, współpracującą branżę turystyczną itp. Umożliwiłoby to porównanie ocen formułowanych przez same organizacje i przez interesariuszy.

Podsumowanie

Organizacje zarządzające obszarami recepcji turystycznej praktycznie od początku swojej działalności ewoluowały, dostosowując się do zmieniających się trendów na rynku turystycznym. Dotychczasowe analizy i badania jasno wykazały, że proces ten trwa nadal, a omawiane podmioty stają się coraz bardziej profesjonalne i wyspecjalizowane. Zakres ich zadań ciągle się zwiększa, co obrazuje, jaką rolę powinny spełniać na współczesnym rynku turystycznym. Uzyskane przez autora wyniki badań wyraźnie potwierdzają znaczenie opracowań z zakresu ocen

działań DMO. Praktyczne implikacje mogą pozwolić na usprawnienie działań podejmowanych zarówno przez same organizacje, jak i inne podmioty odpowiedzialne za turystykę. To z kolei może przyczynić się do poprawy efektywności przedsięwzięć podejmowanych w zakresie zarządzania turystyką. Jest to o tyle ważne, że odpowiednie zarządzanie obszarami recepcji turystycznej równoważy i integruje interesy odwiedzających, usługodawców i społeczności³¹, a co więcej – działanie takie musi odbywać się z uwzględnieniem współpracy z sektorem publicznym oraz prywatnym³². Na powyższy problem warto również zwrócić uwagę ze względu na fakt, iż badania z zakresu zarządzania obszarami recepcji turystycznej nadal nie są właściwie zaawansowane³³.

Rozważania przedstawione w niniejszym artykule wyraźnie wskazują, jakie implikacje, zarówno dla teorii, jak i praktyki życia gospodarczego, niosą ze sobą wyniki badań z lat 2013–2014 zawarte w monografii³⁴. Zaprezentowano również konkretne sugestie oraz zalecenia nie tylko dla badanych organizacji, ale również innych podmiotów odpowiedzialnych za turystykę w regionie lub kraju. Co więcej, dokonano konfrontacji wcześniejszych wyników z opiniami badanych organizacji. Umożliwiła ona jednoznaczne stwierdzenie, iż badania nad organizacjami zarządzającymi obszarami recepcji turystycznej są potrzebne zarówno dla samych DMO, jak i całego systemu zarządzania turystyką.

Bibliografia

Bakucz M., *The Role of Tourism Destination Management Organisations in Hungary*, [w:] *Regional Studies Association Annual Conference 2008 – Regions: The Dilemmas of Integration and Competition*, 2008, s. 4–5.

Batarow D., Bode M., Jacobsen M., *Case Presentation: Destination Management Organizations (DMO) – Cross National Sites*, Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität Münster 2008.

Blackman D., Kennedy M., Ritchie B.W., *Knowledge Management: the Missing Link in Destination Marketing Organisation Governance?* „Current Issues in Tourism” 2011, Vol. 14, No. 4, s. 337–354, <http://dx.doi.org/10.1080/13683500.2010.489637>.

Borzyszkowski J., *Organizacje zarządzające obszarami recepcji turystycznej. Istota, funkcjonowanie, kierunki zmian*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2015.

Crouch G.I., *Modelling Destination Competitiveness. A Survey And Analysis Of The Impact Of Competitiveness*

²⁸ Tamże, s. 168.

²⁹ S. Pike, dz.cyt., s. 9–17.

³⁰ A. Morrison, *Destination Management and Destination Marketing...*, dz.cyt., s. 7.

³¹ Y. Wang, *Destination marketing and management: Scope, definition and structures*, [w:] Y. Wang, A. Pizam (eds.), dz.cyt., s. 3.

³² G. Hankinson, *The measurement of brand orientation, its performance impact, and the role of leadership in the context of destination branding: An exploratory study*, „Journal of Marketing Management” 2012, Vol. 28, No. 7–8, s. 975.

³³ J. Jenkins, D. Dredge, J. Taplin, *Destination planning and policy: process and practice*, [w:] Y. Wang, A. Pizam (eds.), dz.cyt., s. 22.

³⁴ J. Borzyszkowski, dz.cyt., s. 382.

Attributes, CRC for Sustainable Tourism Pty Ltd 2007, Australia 2007.

Dodds R., *Destination Marketing Organizations and Climate Change – the Need for Leadership and Education*, „Sustainability” 2010, Vol. 2, No. 11, s. 3449–3464, <http://dx.doi.org/10.3390/su2113449>.

Hankinson G., *The measurement of brand orientation, its performance impact, and the role of leadership in the context of destination branding: An exploratory study*, „Journal of Marketing Management” 2012, Vol. 28, No. 7–8, s. 974–999.

Jenkins J., Dredge D., Taplin J., *Destination planning and policy: process and practice*, [w:] Y. Wang, A. Pizam (eds.), *Destination marketing and management: theories and applications*, CABI, Wallingford 2011.

Kachniewska M., *Model tworzenia sieciowego produktu turystycznego*, Mazowiecka Regionalna Organizacja Turystyczna, Warszawa 2014/2015.

Kachniewska M., *Polaryzacja podaży turystycznej jako stymulanta rozwoju sieciowych produktów turystycznych*, „Ekonomiczne Problemy Turystyki” 2014, nr 1 (25).

Kusa R., *Uwarunkowania rozwoju klastrów turystycznych*, [w:] B. Godziszewski, *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Kluczowe relacje organizacji w gospodarce opartej na wiedzy*, TNOiK, Toruń 2008.

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., Minghetti V., *Destination Management Organizations and Actors*, [w:] D. Buhalis, C. Costa (eds.), *Tourism Business Frontier*, Elsevier 2006.

Middleton V.T.C., Clark J., *Marketing in Travel and Tourism*, Butterworth Heinemann, Oxford 2002.

Morrison A.M., *Destination Management and Destination Marketing: The Platform for Excellence in Tourism Destinations*, „Tourism Tribune” 2013, Vol. 28, No. 1, s. 6–9, <http://dx.doi.org/10.3969/j.issn.1002-5006.2013.01.001>.

Morrison A.M., *Hospitality and Travel Marketing*, Delmar, Albany 1998.

Padurean L., *Looking at Destination Governance Through Three Lenses*, BEST EN, Vienna 2010.

Pechlaner H., Volgger M., Herntrei M., *Destination management as interface between destination governance*

and corporate governance, „Anatolia – An International Journal of Tourism and Hospitality Research” 2012, Vol. 23, No. 2, s. 151–168, <http://dx.doi.org/10.1080/13032917.2011.652137>.

Pennington-Gray L., Pizam A., *Destination crisis management*, [w:] Y. Wang, A. Pizam (eds.), *Destination marketing and management: theories and applications*, CABI, Wallingford 2011.

Pike S., *Destination Marketing. An Integrated Marketing Communication Approach*, Elsevier 2008.

Pike S., Page S., *Destination Marketing Organizations and destination marketing: a narrative analysis of the literature*, „Tourism Management” 2014, Vol. 41, s. 202–227, <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.009>.

Prezenta A., *The performance of a tourist destination. Who manages the destination? Who plays the audit role?*, Campobasso, University of Molise, Italy 2005, s. 2–6, www.esade.edu/cedit2005/pdfs2005/papers/prezenta_angelo.pdf.

Roman M., *Znaczenie innowacji w funkcjonowaniu sektora turystycznego – podejście teoretyczne i praktyczne*, „Ekonomiczne Problemy Turystyki” 2014, nr 1(25).

Sigala M., Marinidis D., *DMO, e-Democracy and Collaborative Destination Management: An Implementation Framework*, [w:] U. Gretzel, R. Law, M. Fuchs (eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism*, Springer, Wien 2010.

Soliński T., *Znaczenie klastrów w transferze innowacji i rozwoju turystyki*, [w:] J. Krupa, T. Soliński (red.), *Ochrona środowiska w aspekcie zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego Pogórza Dynowskiego = Environmental protection in the aspect of the sustainable development of social-economic Foothills Dynowskie*, Związek Gmin Turystycznych Pogórza Dynowskiego, Dynów 2012.

Van Harsseel J., *Glossary – Destination Management Organization*, [w:] R. Harrill (ed.), *Fundamentals of Destination Management and Marketing*, Educational Institute American Hotel & Lodging Association, Michigan 2005.

Wagenseil U., *Destination & DMO & Boundaries*, Timisoara & Fagaras, Turism Durabil.ro, Unit for Sustainable Development of Tourism, 2010.

Wang Y., *Destination marketing and management: Scope, definition and structures*, [w:] Y. Wang, A. Pizam (eds.), *Destination marketing and management: theories and applications*, CABI, Wallingford 2011.

Assessment of the activity of destination management organizations: implications for theory and practice

The considerations included in the article resulted from several years of research carried out by the author on the activity of destination management organizations (DMO) in various European countries. Their purpose is to identify possible implications for science and practical solutions resulting from an assessment of the activity of destination management organizations. In the article, the most important changes that occur in the organizations examined are indicated with emphasis on a visible transition from the marketing orientation to more comprehensive tourism management in a given area. Those observations originated from the author's previous research described in a separate monograph. That initial part of study was followed by the research carried out in March 2016, which allowed for verification of the previously obtained results based on the opinions of the representatives of 34 European DMOs. The participants of the study highly appreciated the recommendations and solutions proposed by the author aimed at streamlining the activities of destination management organizations. Their interest also convinced the author of the need of further research in relation to those entities.

Autor jest doktorem nauk ekonomicznych, adiunktem w Katedrze Turystyki i Marketingu na Wydziale Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej. Od kilkunastu lat zajmuje się problematyką organizacji i zarządzania funkcją turystyczną. Jego zainteresowania badawcze dotyczą tematyki funkcjonowania poszczególnych podmiotów działających na rzecz rozwoju turystyki, a w szczególności organizacji zarządzających obszarami recepcji turystycznej.