

Jacek BORZYSZKOWSKI \*

## ROZWÓJ PRODUKTÓW TURYSTYCZNYCH JAKO SFERA DZIAŁAŃ DESTINATION MANAGEMENT ORGANIZATIONS

*Zarys treści:* Destination management organizations (DMO) uważane są za najważniejsze podmioty odpowiedzialne za promocję i rozwój turystyki na danym obszarze. W związku z powyższym, podmiotom tym przypisuje się szereg zadań i odpowiedzialności, jak również odpowiednie instrumenty umożliwiające realizację konkretnych celów. Oprócz tradycyjnych zadań przypisywanych DMO (tj. promocja), coraz większą uwagę zwraca się na inne działania o charakterze marketingowym, w tym również w zakresie tworzenia i komercjalizacji produktów turystycznych.

W niniejszym artykule przedstawiono analizę działań DMO w zakresie rozwoju produktów turystycznych. Przedstawiono w nim zarówno teoretyczne rozważania odnoszące się do DMO i jego zakresu działań, jak również wyniki badań własnych autora dotyczące badanego zagadnienia.

*Słowa kluczowe:* destination management organizations, marketing, produkt turystyczny.

### Wprowadzenie

Destination management organizations (DMO) są uważane za liderów w rozwoju turystyki w konkretnej destynacji. Są to podmioty, którym przypisuje się większość odpowiedzialności w tym zakresie. Problematyka ich funkcjonowania w ostatnich latach stała się przedmiotem zainteresowania wielu naukowców, głównie zagranicznych.

Zagadnienie rozwoju produktu turystycznego jest obecnie jednym z ważniejszych zagadnień poświęconych w literaturze naukowej z zakresu turystyki. Ma ono również praktyczne zastosowanie – od konkurencyjności produktu turystycznego zależy bowiem potencjalny sukces konkretnej destynacji. Jak podają T. Kesić i I. Pavlić „(...) w ramach współczesnej turystyki destynacje powinny być postrzegane jako podstawowe jednostki, mogące sprostać wymaganiom współczesnego rynku turystycznego dzięki jej niepowtarzalności i indywidualności do tworzenia nowych, zróżnicowanych

---

\* Katedra Turystyki, Wydział Nauk Ekonomicznych, Politechnika Koszalińska

produktów w oparciu o szczególne cechy destynacji”<sup>1</sup>. Poruszone zagadnienie jest składowym elementem tzw. zarządzania destynacją, (destination management) czyli procesu przewodzenia, wpływania i koordynowania zarządzania wszystkich aspektów destynacji, które przyczyniają się do powstawania doświadczeń odwiedzających, z uwzględnieniem mieszkańców, przedsiębiorców i środowiska<sup>2</sup>. Zarządzanie destynacją może być rozpatrywane w dwóch aspektach, tj. jako:

- proces definiowania, promocji i komercjalizacji produktu turystycznego,
- zarządzanie procesem przepływu turystów (ruchu turystycznego) odbywający się w sposób zrównoważony, uwzględniający ekonomiczne potrzeby społeczności lokalnej<sup>3</sup>.

Celem artykułu jest próba zaakcentowania znaczenia sfery, jaką jest „rozwój produktu” w działaniach destination management organizations. W tym celu przeanalizowano literaturę naukową dotyczącą obszarów działań DMO, z jednoczesną próbą określenia, jakie znaczenie w tych działaniach odgrywa problem rozwoju produktu. Zagadnienia te są podejmowane głównie w literaturze zagranicznej. Dlatego też istotne znaczenie dla układu opracowania miały również odpowiednie pozycje literatury naukowej, dotyczące zarówno samej istoty funkcjonowania DMO, jak również działań podejmowanych w sferze rozwoju produktu. W artykule wykorzystano ponadto wyniki badań własnych autora, przeprowadzone wśród organizacji z różnych krajów europejskich. W badaniach wykorzystano metodę sondażu diagnostycznego.

## **Definiowanie destination management organizations (DMO)**

W literaturze występuje szereg definicji odnoszących się do DMO. Generalnie, są one definiowane są m.in. jako:

- organizacje odpowiedzialne za zarządzanie i/lub marketing poszczególnych destynacji turystycznych<sup>4</sup> lub głównie za marketing<sup>5</sup>,

---

<sup>1</sup> T. Kesić, I. Pavlič, *Tourism Destination Image Formation – the Case of Dubrovnik, Croatia*, Tržište, University of Zagreb, Faculty of Economics & Business, vol. XXIII, 2011, s. 9.

<sup>2</sup> J. Freezer, *The Challenges of Destination Management*, VisitEngland, 2010.

<sup>3</sup> *Destination Management & Marketing. The Role of DMO*, ECONSTAT, Strategies for Travel Industry, Bologna, Italia, 2010, s. 5.

<sup>4</sup> *Survey of destination management organisations. Report April 2004*, World Tourism Organisation, Madrid 2004, s. 3.

<sup>5</sup> S. Pike, *Destination Marketing. An Integrated Marketing Communication Approach*, ELSEVIER, 2008.

- organizacje odpowiedzialne za promocję regionu w celu zwiększenia znaczenia turystyki (np. ruchu turystycznego) lub poprawy jego wizerunku<sup>6</sup>,
- podmioty non-profit, mające na celu generowanie odwiedzin turystów na danym obszarze<sup>7</sup>,
- organizacje, które przewodzą przemysłowi hotelarskiemu i turystycznemu i często są również siłą napędową rozwoju ekonomicznego<sup>8</sup>,
- organizacje odpowiedzialne za koordynację i wspieranie działań wszystkich podmiotów zaangażowanych w marketing destynacji<sup>9</sup>,
- organizacje odpowiedzialne za zarządzanie i koordynowanie wszelkich działań w destynacji, łącznie z planowaniem i promocją<sup>10</sup>.

Jak wynika z powyższych definicji, znaczna część naukowców interpretuje DMO jako podmioty odpowiedzialne za marketing turystyczny, a w szczególności – promocję danej destynacji. Takie założenie należy uznać za prawdziwe. Co więcej, było charakterystyczne dla większości DMO przez wiele lat. Niemniej, w ostatnich latach (a konkretnie z początkiem XXI w.) coraz większa liczba naukowców zwraca uwagę na szerszą interpretację działań DMO, podkreślając, że są to również podmioty, których działalność sukcesywnie wykracza poza typowy marketing. Na silną ewolucję DMO w ostatnich latach wskazuje A. Presenza, wg którego dotychczasowa orientacja tych organizacji jako typowo marketingowych przeobraziła się w ostatnich latach w podmiot z kompleksowym podejściem w sferze zarządzania turystyką. Tym samym DMO można nazwać „deweloperem destynacji”, służącym „rozbudowie” i rozwojowi turystyki<sup>11</sup>. Podobne sformułowanie uwzględniają A. Presenza, L. Sheehan

---

<sup>6</sup> A. M. Morrison, *Hospitality and Travel Marketing*, 3rd ed.; Delmar: Albany, NY, 1998.

<sup>7</sup> U. Gretzel, D. R. Fesenmaier, S. Formica, J. T. O’Leary, *Searching for the Future: Challenges Faced by Destination Marketing Organizations*, *Journal of Travel Research*, vol. 45, 2006, s. 116.

<sup>8</sup> J. van Harssel, *Glossary – Destination Management Organization*, (w:) *Fundamentals of Destination Management and Marketing*, R. Harrill (red.), Michigan, the United States of America: Educational Institute American Hotel & Lodging Association, 2005.

<sup>9</sup> J. Majewski, *Struktury organizacyjne dla brandingu produktów terytorialnych*, „Rocznik Naukowy Wyższej Szkoły Turystyki i Rekreacji im. M. Orłowicza w Warszawie” tom 6/2007, Wyższa Szkoła Turystyki i Rekreacji im. M. Orłowicza w Warszawie, Warszawa 2007.

<sup>10</sup> L. Padurean, *Looking at Destination Governance Through Three Lenses*, BEST EN, June 2010, Vienna, Austria, 2010.

<sup>11</sup> 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.

i J. R. Brent Ritchie, wg których historycznie DMO traktowano jako organizację ds. marketingu, jednak ze względu na szereg przeobrażeń w zakresie działalności, nastąpiło wyraźne rozszerzenie kompetencji, m.in. z zakresu zarządzania<sup>12</sup>. Takie poglądy odzwierciedlają samo nazewnictwo organizacji. W przypadku „M” niektórzy mówią o „marketingu” (destination marketing organizations), inni wskazują na „zarządzanie” (destination management organizations). Zwolennicy sformułowania destination management organizations twierdzą, że względu na wiele zmian w tych organizacjach, obecnie można mówić o ich kompleksowym zakresie działań. Tak też uważa G. I. Crouch, wg którego w przypadku DMO, „M” oznacza jednak kompleksowe „zarządzanie” niż po prostu „marketing”<sup>13</sup>.

Warto podkreślić, iż w przypadku DMO można mówić o różnych typach tych organizacji w zależności od szczebla administracji. Według Światowej Organizacji Turystyki (UN-WTO), DMO można wyróżnić jako:

- narodowe administracje turystyczne lub narodowe organizacje turystyczne – podmioty odpowiedzialne za zarządzanie i marketing na szczeblu krajowym,
- regionalne, prowincjonalne lub stanowe DMO (lub regionalne organizacje turystyczne) – odpowiedzialne za zarządzanie i marketing w regionie (czasami definiowany jako region, stan lub prowincja, ale niekoniecznie),
- lokalne DMO – odpowiedzialne za zarządzanie i marketing w mniejszym niż region obszarze geograficznym lub po prostu w mieście<sup>14</sup>.

## **Rozwój produktów turystycznych jako sfera działań DMO – rozważania teoretyczne**

Destination management organizations są podmiotami o dość szerokich kompetencjach. Wynika to chociażby z definicji DMO, przyjętej przez Światową Organizację Turystyczną (UN-WTO), wg której są to „organizacje odpowiedzialne za zarządzanie i/lub marketing poszczególnych destynacji

---

<sup>12</sup> A. Presenza, L. Sheehan, J. R. Brent Ritchie, *Towards a Model of the Roles and Activities of Destination Management Organizations*, „Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science”, 2005, s. 3.

<sup>13</sup> 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.

<sup>14</sup> *Survey of destination management organizations*, op. cit., s. 3.

turystycznych”. Niektórzy autorzy (np. A. M. Morrison<sup>15</sup>) do zadań DMO przyjmują jedynie promocję, podczas gdy inni (np. U. Gretzel, D. R. Fesenmaier, S. Formica, J. T. O’Leary<sup>16</sup>; J. Majewski<sup>17</sup>) mówią o szerszym zakresie zadań, wśród których można zaliczyć „(...) koordynację i wspieranie działań wszystkich podmiotów zaangażowanych w marketing destynacji” czy nawet „(...) generowanie odwiedzin turystów na danym obszarze”. Ponadto, część naukowców zwraca uwagę na szczególnie istotny element działań DMO, a mianowicie problem zarządzania produktem turystycznym. Przykładowo, U. Wagenseil<sup>18</sup> mówi o trzech sferach oddziaływania DMO, tj. marketing miejsca (a ściślej mówiąc – promocja), tworzenie odpowiedniego środowiska oraz zarządzanie produktem turystycznym. W ramach ostatniej sfery, autor wyróżnia następujące działania: zarządzanie destynacją w celu poprawy jakości usług dla odwiedzających, definiowanie priorytetowych grup docelowych i produktów turystycznych, tworzenie i rozwój produktów, rozwój i zarządzanie eventami oraz rozwój i zarządzanie atrakcjami turystycznymi. Podobny pogląd prezentuje S. Pike, wg którego jednym z ważniejszych zadań współczesnych DMO jest zwiększenie konkurencyjności destynacji w dłuższym okresie. Według autora, zagadnienie to można rozpatrywać w różnym kontekście, m.in. w zakresie konkurencyjności produktu<sup>19</sup>. D. Batarow, M. Bode, M. Jacobsen uważają, że działania DMO można rozpatrywać w dwóch sferach, tj. zewnętrzny marketing docelowy (external destination marketing – EDM) oraz wewnętrzny rozwój miejsca docelowego (internal destination development – IDD). Również w tym przypadku autorzy zwracają uwagę na problem rozwoju produktu turystycznego<sup>20</sup>. Zaakcentowany powyżej problem jest o tyle ważny, iż w literaturze naukowej podaje się, że zakres kompetencji i działań współczesnych DMO stale ulega zwiększeniu, również o kwestie związane z produktem turystycznym. Mówi się, że wcześniej w wielu przypadkach ograniczała się ona głównie do prowadzenia informacji turystycznej i promocji istniejących atrakcji. Później zakres działań stale poszerzał się m.in. o zapewnienie jakości

---

<sup>15</sup> A.M. Morrison, op. cit.

<sup>16</sup> U. Gretzel, D. R. Fesenmaier, S. Formica, J. T. O’Leary, *Searching for the Future...*, op.cit., s. 118.

<sup>17</sup> J. Majewski, op. cit.

<sup>18</sup> U. Wagenseil, *Organisational Aspects of DMOs*, Timisoara & Fagaras, 25th & 27th May 2010, Turism Durabil.ro, Unit for Sustainable Development of Tourism, 2010.

<sup>19</sup> S. Pike, op. cit.

<sup>20</sup> D. Batarow, M. Bode, M. Jacobsen, *Case Presentation: Destination Management Organizations (DMO) – Cross National Sites*, Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität Münster, 2008.

usług i tworzenia nowych produktów<sup>21</sup>. Wspomina o tym m.in. J. Majewski, wyróżniając dwa modele DMO, tj. tradycyjny (DMO rzadko dysponują możliwością komercjalizacji produktów) oraz nowoczesny (tzw. produktowy, dopuszczający tworzenie produktów markowych)<sup>22</sup>.

Podsumowując, problem rozwoju (ale również jego tworzenia) produktu turystycznego jest w opinii wielu naukowców jednym z ważniejszych sfer odpowiedzialności współczesnych DMO.

## **Praktyczne przykłady zaangażowania DMO w problem rozwoju produktów turystycznych**

W dalszej części opracowania przedstawiono wyniki badań autora przeprowadzone wśród wybranych europejskich destination management organizations z wykorzystaniem metody sondażu diagnostycznego. Ankiety kierowane do DMO zostały rozesłane łącznie do ponad 400 organizacji z 23<sup>23</sup> krajów w okresie 2013-2014. Łącznie uzyskano 166 odpowiedzi zwrotnych. Warto zaznaczyć, iż analizowane podmioty reprezentowały różne szczeble administracji państwowej i samorządowej. Tym samym badaniem objęto zarówno podmioty krajowe (narodowe organizacje turystyczne), jak również regionalne i lokalne.

W badaniach odniesiono się do trzech zagadnień związanych z analizowaną problematyką, tj.:

- określenie, czy w strukturach organizacyjnych DMO istnieją samodzielne komórki odpowiedzialne za rozwój (lub ewentualnie zarządzanie) produktu;
- oszacowanie wielkości nakładów na rozwój produktów (jako procentowy udział w strukturze całego budżetu) oraz
- subiektywne (tzn. podejmowane przez pracowników wypełniających ankietę) określenie znaczenia rozwoju produktu w działaniach DMO.

W przypadku pierwszej wielkości, okazuje się że połowa organizacji (84 na 166, tj. 50,6%) posiada samodzielne komórki organizacyjne związane z

---

<sup>21</sup> J. Borzyszkowski, *Destination Management Organisations (DMO) – nowoczesne struktury organizacyjne w turystyce*, (w:) Nowe wyzwania gospodarki turystycznej na poziomie lokalnym, regionalnym i międzynarodowym, pod red. M. Jalinika i A. Sierpińskiej, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2011, s. 239.

<sup>22</sup> J. Majewski, op. cit.

<sup>23</sup> Austria, Belgia, Chorwacja, Cypr, Czarnogóra, Czechy, Dania, Estonia, Finlandia, Francja, Hiszpania, Litwa, Łotwa, Monako, Niemcy, Polska, Serbia, Słowacja, Szwajcaria, Szwecja, Węgry, Wielka Brytania, Luksemburg.

produktem. Zazwyczaj są to komórki związane z rozwojem produktu. Tym samym, można szacować, iż ta sfera działalności ma istotne znaczenie dla badanych organizacji. Poza typową działalnością promocyjną, poszczególne DMO starają się podnosić rangę rozwoju produktu poprzez tworzenie samodzielnych komórek w strukturach organizacyjnych poszczególnych podmiotów. Warto zauważyć, iż w niektórych przypadkach (ok. 20%), badane organizacje w ogóle nie posiadały typowej struktury organizacyjnej z wyraźnie wyznaczonymi komórkami. Oznacza to, że odsetek DMO, które miały właściwe komórki ds. rozwoju produktu jest w rzeczywistości jeszcze wyższy.

W dalszej kolejności oszacowano, jaka część budżetu przeznaczana jest na rozwój produktu. Na to pytanie udało się uzyskać odpowiedzi ze 110 organizacji (tj. 66% badanych DMO). Średnia wartość wyniosła zaledwie 4,17% (mediana – 3,00%). Jest o z pewnością wielkość, która nie oznacza wysokiej rangi i znaczenia rozwoju produktu w hierarchii działań poszczególnych DMO. Co więcej, aż 56 ze 110 organizacji (tj. 50,9%) potwierdziło, że na rozwój produktu w ogóle nie przeznaczają żadnych środków. Zjawisko to jest bardzo niepokojące! Tym samym można zauważyć, że o ile w strukturze organizacyjnej można wskazać na dość istotne znaczenie tego zagadnienia (często występuje samodzielna komórka ds. rozwoju produktu), to o tyle w przypadku rzeczywistych nakładów jest ono często marginalizowane.

W przypadku trzeciego zagadnienia, poszczególne organizacje zostały poproszone o subiektywne (tzn. podejmowane przez pracowników wypełniających ankietę) określenie znaczenia rozwoju produktu w działaniach DMO. W tym celu zastosowano metodę bonitacji punktowej – ankietowani zostali poproszeni o podanie wartości (w skali 0-5) odnoszącej się do kwestii rozwoju produktu w hierarchii działań danej organizacji. W przypadku tego zagadnienia, poproszono badane organizacje o dokonanie tej oceny w trzech okresach, tj. w przeszłości (ok. 5-10 lat temu), w chwili obecnej oraz w przewidywane w najbliższej przyszłości (w ciągu 5-10 lat). Dzięki temu można było oszacować, czy znaczenie badanej sfery wykazuje tendencję wzrostową. Na pytanie to odpowiedziało łącznie 152 organizacje (tj. 91,6%) – tab. 1.

**Tabela 1.** Ranga rozwoju produktu w działaniach wybranych DMO (n=152)

Podmioty	Znaczenie czynnika (średnio)		
	Przeszłość (5-10 lat temu)	Obecnie	Przyszłość (w ciągu 5-10 lat)
Krajowe (n = 12)	1,64	2,64	3,65
Regionalne (n = 58)	2,30	3,40	3,96
Lokalne (n = 82)	2,02	2,88	3,54
Łącznie (n=152)	2,15	3,14	3,80

**Źródło:** Badania własne.

W podmiotach na wszystkich szczeblach (tj. krajowym, regionalnym i lokalnym) zauważono wzrost znaczenia rozwoju produktu. Generalnie, zjawisko to można jednoznacznie uznać za pozytywne – oznacza ono bowiem, iż rozwój produktu zarówno obecnie, jak i w najbliższej przyszłości będzie nabierał coraz większego znaczenia. Warto podkreślić, iż wg przewidywań organizacji na wszystkich szczeblach, docelowo analizowany czynnik osiągnie wartość średnio 3,5-4,0 pkt. Ciekawe wnioski można zauważyć w przypadku obserwacji tempa zmian w poszczególnych typach organizacji (tab. 2).

**Tabela 2.** Tempo zmian (w %) rangi rozwoju produktu w działaniach DMO (n=152)

Podmioty	Tempo zmian (w %)	
	Obecnie/przeszłość	Przyszłość/obecnie
Krajowe (n =12)	+61	+38
Regionalne (n = 58)	+48	+16
Lokalne (n = 82)	+43	+23
Łącznie (n=150)	+46	+21

**Źródło:** Badania własne.

Badania ukazują, iż średnie tempo wzrostu znaczenia rozwoju produktu w działaniach wszystkich analizowanych DMO jest wyższe obecnie niż przewiduje się to w najbliższej przyszłości. Zauważyć można również, iż tempo to jest zdecydowanie wyższe w przypadku struktur o charakterze krajowym. Podmioty regionalne i lokalne charakteryzują się podobnym tempem zmian w analizowanym czynniku. Potwierdza to przedstawienie zjawiska w skrajnych okresach (tj. pomiędzy przeszłością a przyszłością). W przypadku krajowych organizacji tempo zmian wyniosło średnio 122%, w przypadku regionalnych – 72%, a lokalnych – 75%. Oczywiście, do danych zawartych w tab. 1-2 należy podejść z dużą rezerwą; są one jedynie subiektywną interpretacją badanego zjawiska przez odpowiednie osoby z poszczególnych DMO. Niemniej określają one pewien trend w tym przypadku. Można więc szacować, iż ranga rozwoju produktu, mimo iż jest obecnie na niewielkim poziomie (o czym świadczą nie tylko opinie pracowników organizacji, ale i również rzeczywiste nakłady na tę sferę), w kolejnych latach powinna stale wzrastać.

Otrzymane wyniki zostały porównane z innymi, wcześniejszymi badaniami przeprowadzonymi wśród destination management organizations. Do takich należy zaliczyć m.in. badania S. Kamann na grupie 61 DMO z krajów europejskich. Autorka również zbadała „umiejscowienie” rozwoju produktu w



strukturze organizacyjnej DMO<sup>24</sup>. Co prawda, w obu przypadkach badaniami objęto różne organizacje, niemniej wydaje się słuszne porównanie wyników tych badań m.in. ze względu na wstępną próbę określenia rangi badanego zagadnienia w dotychczasowych działaniach destination management organizations. Według S. Kamann, jedynie 13,0% organizacji posiadało wyodrębnioną komórkę ds. rozwoju produktu. Te wartości są zdecydowanie niższe niż w przypadku badań autora. Mimo znacznych różnic w obu badaniach (m.in. wielkość próby), może to oznaczać, że w ostatnich latach (badania autora: 2013-2014) wzrósł odsetek organizacji, które posiadają taką komórkę organizacyjną.

Ciekawe wnioski można wysnuć w przypadku potrzeb związanych z zagadnieniami rozwoju produktu. W tym przypadku S. Kamann zbadała zapotrzebowanie w zakresie edukacji kadr turystycznych. Okazało się, że wśród pracowników badanych DMO, zapotrzebowanie na różnego rodzaju szkolenia i kursy w zakresie rozwoju produktu znalazło się na 6. miejscu (7,1% wskazań). W przypadku członków DMO osiągnęło wartość 9,26% (1. miejsce), a wśród partnerów DMO – 9,76% (2. miejsce)<sup>25</sup>. Zjawisko takie ewidentnie świadczy o znacznych potrzebach organizacji w zakresie problematyki rozwoju produktu turystycznego.

## Zakończenie

Przedstawione w artykule rozważania wskazały na znaczenie rozwoju produktu w działaniach współczesnych destination management organizations. Analiza literatury naukowej wykazała, że coraz więcej autorów wskazuje na to zagadnienie jako istotną sferę działań DMO. Oprócz tradycyjnych działań, skupiających się na promocji destynacji, znaczną część uwagi skupia się na innych problemach, oscylujących wokół współczesnego marketingu turystycznego, w tym również w zakresie produktu. Można wnioskować, że ta koncepcja będzie w dalszym ciągu w sferze rozważań i badań wielu naukowców.

Nieco inaczej problem ten wygląda od strony praktycznej. Wyniki badań przeprowadzonych przez autora wskazują, że zagadnienie to nie posiada odpowiedniej rangi. Owszem, znaczna część organizacji posiada odpowiednią komórkę organizacyjną ds. rozwoju produktu. Niemniej, stosunkowo niewielkie nakłady na produkt nie potwierdzają znaczenia tego zagadnienia.

<sup>24</sup> S. Kamann, *Destination Marketing Organizations in Europe. An In-Depth Analysis*. Destination Marketing Association International (DMAI) – NHTV Breda University of Applied Sciences, Breda, 2008, s. 34.

<sup>25</sup> Ibidem, s. 46-51.

Pocieszającym jest fakt, że badane organizacje wskazują na wzrost znaczenia tego czynnika w stosunku do przeszłości, jak również przewiduje się dalszy rozwój tego zagadnienia. Można mieć nadzieję, że współczesne DMO będą kładły większy nacisk na analizowane zagadnienie.

## Bibliografia

1. Batarow D., Bode M., Jacobsen M., *Case Presentation: Destination Management Organizations (DMO) – Cross National Sites*, Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität Münster, 2008.
2. Borzyszkowski J., *Destination Management Organisations (DMO) – nowoczesne struktury organizacyjne w turystyce*, (w:) Nowe wyzwania gospodarki turystycznej na poziomie lokalnym, regionalnym i międzynarodowym, pod red. M. Jalinika i A. Sierpińskiej, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2011.
3. 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.
4. *Destination Management & Marketing. The Role of DMO*, ECONSTAT, Strategies for Travel Industry, Bologna, Italia, 2010.
5. Freezer J., *The Challenges of Destination Management*, VisitEngland, 2010.
6. 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, vol. 45, 2006.
7. Kamann S., *Destination Marketing Organizations in Europe. An In-Depth Analysis*. Destination Marketing Association International (DMAI) – NHTV Breda University of Applied Sciences, Breda, 2008.
8. Kesić T., Pavlič I., *Tourism Destination Image Formation – the Case of Dubrovnik, Croatia*, Tržište, University of Zagreb, Faculty of Economics & Business, vol. XXIII, 2011.
9. Majewski J., *Struktury organizacyjne dla brandingu produktów terytorialnych*, „Rocznik Naukowy Wyższej Szkoły Turystyki i Rekreacji im. M. Orłowicza w Warszawie” tom 6/2007, Wyższa Szkoła Turystyki i Rekreacji im. M. Orłowicza w Warszawie, Warszawa 2007.
10. Morrison A. M., *Hospitality and Travel Marketing*, 3rd ed.; Delmar: Albany, NY, 1998.
11. Padurean L., *Looking at Destination Governance Through Three Lenses*, BEST EN, June 2010, Vienna, Austria, 2010.
12. Pike S., *Destination Marketing Organisations, An Integrated Marketing Communication Approach*, MPuls, Zagreb, 2004.
13. Pike S., *Destination Marketing. An Integrated Marketing Communication Approach*, ELSEVIER, 2008.
14. Presenza A., *The performance of a tourist destination. Who manages the destination? Who plays the audit role?* Campobasso, University of Molise, Italy, 2005.

15. 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.
16. *Survey of destination management organisations. Report April 2004*, World Tourism Organisation, Madrid 2004.
17. Wagenseil U., *Organisational Aspects of DMOs*, Timisoara & Fagaras, 25th & 27th May 2010, Turism Durabil.ro, Unit for Sustainable Development of Tourism, 2010.
18. van Harssel J., *Glossary – Destination Management Organization*, (w:) *Fundamentals of Destination Management and Marketing*, R. Harrill (red.), Michigan, the United States of America: Educational Institute American Hotel & Lodging Association, 2005.

## **DEVELOPMENT OF TOURIST PRODUCTS AS THE SPHERE OF THE OPERATIONS OF DESTINATION MANAGEMENT ORGANIZATIONS**

Destination management organizations (DMO) are considered to be the most important entities that are responsible for the promotion and development of tourism in a given area. In view of the above, these entities are assigned numerous tasks and responsibilities, and they are provided with a variety of instruments for the realization of specific goals. Apart from the traditional tasks that are assigned to the DMO (i.e. promotion), increasing attention is being paid to other marketing activities including those related to the creation and commercialization of tourist products.

The present article covers an analysis of the DMO operations related to the development of tourist products. It contains both theoretical deliberations related to the DMO and its scope of responsibilities, as well as the results of the author's own research concerning the issue in question.

Keywords: destination management organizations, marketing, tourist product