

PROBLEM FINANSOWANIA ORGANIZACJI ZARZĄDZAJĄCYCH OBSZARAMI RECEPCJI TURYSTYCZNEJ – PRZYKŁAD STRUKTUR LOKALNYCH

JACEK BORZYSZKOWSKI

Politechnika Koszalińska
e-mail: jacbo@wp.pl

SŁOWA KLUCZOWE

organizacje zarządzające obszarami recepcji turystycznej, finansowanie, struktury lokalne

STRESZCZENIE

W artykule przedstawiono zagadnienie dotyczące finansowania organizacji zarządzających obszarami recepcji turystycznej (*destination management organizations* – DMO) na przykładzie struktur lokalnych. W części wprowadzającej scharakteryzowano teoretyczne zagadnienia dotyczące analizowanych organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem lokalnych DMO. W dalszej kolejności wskazano na potencjalne możliwości finansowania lokalnych DMO. Na podstawie dostępnych opracowań naukowych oraz wyników badań własnych autora szczegółowo przedstawiono udział poszczególnych środków w finansowaniu badanych podmiotów. Przeprowadzona analiza wykazała szerokie spektrum potencjalnych źródeł finansowania analizowanych organizacji. Z drugiej strony wykazano, że podmioty te w przeważającej mierze pozyskują znaczne środki ze źródeł publicznych. Zjawisko to jest charakterystyczne dla zdecydowanej większości organizacji.

Wprowadzenie

Organizacje zarządzające obszarami recepcji turystycznej (*destination management organizations* – DMO) uważane są za podstawowe podmioty odpowiedzialne za rozwój turystyki na danym obszarze i realizujące konkretne zadania z zakresu polityki turystycznej. Czynnikiem warunkującym zakres podejmowanych przedsięwzięć są bez wątpienia możliwości finansowe organizacji. Mają one bezpośredni wpływ na szereg innych elementów związanych z badanymi organizacjami, jak chociażby wielkością zatrudnienia czy ewentualnym posiadaniem przedstawicielstw krajowych bądź zagranicznych. Stąd też słuszna wydaje się potrzeba przeprowadzania badań i analiz, które mogłyby ukazać nie tylko same wielkości budżetów poszczególnych organizacji, ale również wskazać na źródła ich finansowania.

Podstawowym celem niniejszego opracowania jest identyfikacja źródeł finansowania organizacji zarządzających obszarami recepcji turystycznej funkcjonujących na szczeblu lokalnym. Zamiarem autora było wykazanie, na podstawie wykorzystanych materiałów źródłowych, które środki mają najważniejsze znaczenie z punktu widzenia możliwości finansowych DMO. Warto podkreślić, iż autor nie miał na celu zbadania ani wielkości budżetów badanych organizacji, ani tym bardziej struktury wydatków. Tym samym w opracowaniu ograniczono się do przedstawienia jedynie źródeł finansowania organizacji.

Obiektem badań i analiz są lokalne organizacje zarządzające obszarami recepcji turystycznej (głównie z krajów europejskich). W pierwszej kolejności zaprezentowano teoretyczne zagadnienia związane z DMO, ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki lokalnych podmiotów. W dalszej części opracowania przedstawiono poglądy różnych naukowców na temat możliwości finansowania badanych organizacji. W zasadniczej części artykułu zaprezentowano wyniki różnych badań odnoszących się do analizowanego zagadnienia. Są to zarówno materiały wtórne, jak również wyniki badań własnych autora przeprowadzonych wśród europejskich DMO.

W artykule poza literaturą naukową wykorzystano dostępne materiały źródłowe odnoszące się do badanego zagadnienia oraz wyniki badań własnych autora.

Istota organizacji zarządzających obszarami recepcji turystycznej. Specyfika lokalnych DMO

Organizacje zarządzające obszarami recepcji turystycznej bezsprzecznie odgrywają zasadniczą rolę w kreowaniu współczesnej turystyki. Są one ważnymi strukturami polityki turystycznej poszczególnych krajów. DMO słusznie nazywane są podstawowymi podmiotami odpowiedzialnymi za rozwój turystyki w danym obszarze recepcji turystycznej (ORT). Wynika to głównie z roli, jaką się im przypisuje (Gartrell, 1994; Middleton, Clark, 2002; Pawlicz, 2008).

Warto podkreślić, iż podmiotom tym poświęca się coraz więcej uwagi w różnego rodzaju opracowaniach o charakterze naukowym. Należy odnotować, że towarzyszy temu bardzo intensywna dyskusja i polemika. Dotyczy to chociażby elementarnego zagadnienia, jakim jest próba zdefiniowania organizacji. Pierwotnie o tych podmiotach mówiono jako o organizacjach do spraw marketingu określonych obszarów recepcji turystycznej (*destination marketing organizations* – DMO). Dlatego też w literaturze można znaleźć szereg opracowań, w których wskazywana jest właśnie taka nazwa tych podmiotów (m.in. Ford, Peeper, 2008; Gretzel, Fesenmaier, Formica, O’Leary, 2006; Kamann, 2008; Mendling, Rausch, Sommer, 2005; Pike, 2004).

Coraz częściej w opracowaniach naukowych podkreśla się, że zakres działań badanych organizacji zaczyna wyraźnie wykraczać poza typowe działania marketingowe. Stąd też część naukowców optuje za przyjęciem nieco innego sformułowania odnoszącego się do analizowanych podmiotów, tj. *destination management organizations* (DMO), które ma wskazywać na realizację przez te podmioty szeregu zadań dotyczących współzarządzania obszarami recepcji turystycznej. Ich zdaniem należy mówić o organizacjach zarządzających obszarami recepcji turystycznej (m.in. Crouch, 2007; Morgan, 2012; Padurean, 2010; Varghese, 2016).

Badane organizacje można zdefiniować w sposób dość ogólny, wskazujący, że są to podmioty odpowiedzialne za zarządzanie i/lub marketing poszczególnych ORT (*Survey of Destination...*, 2004). Organizacje zarządzające obszarami recepcji turystycznej występują w różnych formach i na różnych szczeblach administracyjnych – zarówno lokalnym, regionalnym, jak i krajowym (*Survey of Destination...*, 2004).

O ile precyzyjne określenie czy zdefiniowanie krajowych DMO nie przysparza większych trudności, o tyle pewne problemy pojawiają się w przypadku struktur regionalnych i lokalnych. Autor niniejszego artykułu, w trakcie szerszych badań przeprowadzonych w latach 2013–2014, podjął się próby wyselekcjonowania regionalnych i lokalnych DMO w krajach europejskich. Na podstawie szczegółowej analizy sformułowania „region” (m.in. Grzela, 2011; Sokołowicz, 2008) wykazał, że w ujęciu badanego zagadnienia organizacją regionalną będzie ta, która występuje pomiędzy szczeblem centralnym (czyli narodową organizacją turystyczną) a strukturami o charakterze niższego szczebla, które można ogólnie określić jako lokalne (Borzyszkowski, 2015). Pomocna w tym względzie okazała się analiza podziału administracyjnego występującego w poszczególnych krajach europejskich. W dalszej części wyselekcjonowano lokalne DMO. Dokonano tego na podstawie własnych obserwacji, przeglądu wielu opracowań naukowych, źródeł internetowych, a przede wszystkim – informacji uzyskanych z odpowiednich narodowych organizacji turystycznych (NTO) lub narodowych administracji turystycznych (NTA), funkcjonujących w poszczególnych państwach. Dzięki danym uzyskanym z 21 krajów¹ liczbę lokalnych DMO oszacowano na ok. 3600 organizacji (Borzyszkowski, 2017).

Podsumowując, można przyjąć iż lokalne organizacje zarządzające obszarami recepcji turystycznej mają zazwyczaj podobny zakres działań i odpowiedzialności co podmioty krajowe i regionalne, ale zasięg ich działalności jest zdecydowanie mniejszy.

Potencjalne możliwości finansowania DMO

Kluczowym zagadnieniem dla DMO jest zapewnienie odpowiednich zasobów finansowych dla realizacji przyjętych celów (Carter, 2006). Dlatego też ważne jest określenie, z jakich potencjalnych źródeł badane organizacje mogą uzyskiwać środki finansowe. Ma to bowiem bezpośredni wpływ na samą wielkość budżetu, a w konsekwencji na możliwości w zakresie prowadzonej działalności i realizacji określonych zadań.

W dostępnych opracowaniach odnoszących się do działalności DMO w kontekście finansowania organizacji, podaje się stosunkowo zróżnicowane formy źródeł budżetowych tych podmiotów (warto podkreślić, iż w tym względzie zazwyczaj nie praktykuje się stosowania podziału DMO ze względu na szczebel występowania). Można m.in. spotkać się z opinią, że do najważniejszych źródeł w budżetach DMO zalicza się: środki publiczne, składki członkowskie, prowizje za sprzedaż usług i rezerwacje, sponsoring i dochody z reklam oraz dochody

¹ Austria, Belgia, Chorwacja, Czarnogóra, Dania, Estonia, Finlandia, Francja, Hiszpania, Litwa, Niemcy, Norwegia, Polska, Słowacja, Słowenia, Serbia, Szwajcaria, Szwecja, Węgry, Włochy, Wielka Brytania.

z podatków lub innych opłat turystycznych (Batarow, Bode, Jacobsen, 2008). Wskazuje się również, że do źródeł finansowania DMO można zaliczyć: środki rządowe, podatki turystyczne lub ich pochodne, składki członkowskie, opłaty z tytułu użytkowania lub korzystania z usług DMO, przychody z hazardu i loterii, sponsoring, prowizje z rezerwacji i sprzedaży usług oraz przychody ze sprzedaży detalicznej (*Destination Management & Marketing...*, 2010). Według Ritchie'ego i Croucha (2003) obecne DMO pozyskują środki finansowe głównie z następujących źródeł: składek członkowskich, lokalnego podatku hotelowego, różnych podatków o charakterze turystycznym lub rekreacyjnym oraz sponsoringu. Z kolei specjaliści ds. turystyki z regionu Waterloo (Kanada) podają, że istnieje kilka możliwości finansowa 7x7 nie DMO, wśród których najważniejsze są: środki publiczne, współdziałanie środków publicznych i prywatnych oraz środki prywatne (*A Discussion...*, 2006).

Warto podkreślić, iż system finansowania badanych organizacji w dużym stopniu zależy od tego, czy dany podmiot ma tzw. strukturę członkowską (Borzyszkowski, 2011). Wówczas opracowywane są określone sposoby ustalania wysokości zazwyczaj corocznych składek członkowskich dla podmiotów należących do DMO. Rozwiązania w tym względzie należy uznać za dość zróżnicowane.

Niezależnie od różnic w wyodrębnianiu potencjalnych możliwości finansowania organizacji zarządzających obszarami recepcji turystycznej, można przyjąć, iż występują dwa główne źródła finansowania, tj. środki publiczne oraz środki prywatne (Borzyszkowski, 2015).

Praktyczne aspekty finansowania lokalnych organizacji zarządzających obszarami recepcji turystycznej

W dostępnych materiałach źródłowych często występują wyraźne różnice w danych nt. praktycznych aspektów finansowania DMO, co wynika głównie z dwóch powodów, tj. okresu przeprowadzania badań oraz wielkości próby badawczej.

Jedno z ważniejszych badań w tym względzie zostało przeprowadzone przez Światową Organizację Turystyki (UN-WTO) w 2004 r. Są to więc dane w znacznym stopniu zdezaktualizowane. Opracowanie UN-WTO obejmuje badania przeprowadzone na próbie 174 organizacji z różnych krajów i kontynentów, które reprezentowały wszystkie trzy szczeble, tj. krajowy, regionalny oraz lokalny. Spośród badanych podmiotów 47 (tj. 27,0%) stanowiły organizacje lokalne (tab. 1).

Przedstawione poniżej dane wskazują, jaką część budżetu badane organizacje pozyskują z konkretnych źródeł. I tak, po 38% wszystkich organizacji wskazało, że udział wpływów ze składek członkowskich i z działalności gospodarczej stanowił maksymalnie 20% wielkości budżetu. Warto odnotować, iż środki rządowe (centralne) mają marginalne znaczenie w strukturze budżetów DMO – wskazuje na nie zaledwie 17% organizacji (a i tak ich udział nie przekracza 20%). W tym miejscu należy przywrócić się pozycji „środki publiczne (regionalne lub lokalne)”. Aż 63% organizacji wskazało, że stanowią one ponad 40% wielkości ich budżetu, a 93% tych

podmiotów w ogóle korzysta z tych źródeł. Wskazuje to jednoznacznie, iż pozycja ta ma zdecydowanie najważniejsze znaczenie dla struktur lokalnych.

Tabela 1. Źródła finansowania lokalnych DMO wg badań UN-WTO (w %) (n=47)

Lp.	Źródło finansowania	Udział w strukturze budżetu				
		1–20%	21–40%	41–60%	61–80%	81–100%
1.	Środki rządowe (centralne)	17	0	0	0	0
2.	Środki publiczne (regionalne lub lokalne)	11	19	19	23	21
3.	Podatek hotelowy lub podobny	17	2	4	0	0
4.	Składki członkowskie	38	6	2	2	2
5.	Działalność gospodarcza	38	17	4	4	2
6.	Inne źródła	26	4	4	4	2

Źródło: *Survey of Destination...* (2004).

Z kolei badania, które przeprowadziła Holešinská (2013) na grupie czeskich i słowackich DMO, wykazały, że zasadniczy wpływ na system finansowania w obu krajach ma typologia organizacji. W Czechach są to głównie podmioty sektora publicznego, stąd też podstawowym źródłem finansowania są dotacje. Przyjęty system organizacji turystyki w Słowacji wpłynął na znaczny udział sektora prywatnego w finansowaniu DMO. To spowodowało, że w każdej z analizowanych przez autorkę 23 organizacji słowackich odnotowano jakiś udział sektora prywatnego w finansowaniu organizacji. Z kolei w Czechach jedynie w 47% przypadków odnotowano taką sytuację (Holešinská, 2013). Autorka, w przeciwieństwie do badań UN-WTO, nie wyróżniła typowych środków publicznych. Można jednak przypuszczać, iż pozycja „granty, dotacje” w znacznym stopniu obejmuje te środki.

Autor niniejszego opracowania przeprowadził podobne badania w latach 2013–2014. Udało się uzyskać dane ze 186 lokalnych DMO, które reprezentowały wspomniane wcześniej 21 krajów (tab. 2).

Tabela 2. Źródła finansowania lokalnych DMO (w %) (n=186)

Lp.	Forma prawna	Udział w strukturze budżetu
1.	Krajowe środki publiczne	4,1
2.	Regionalne lub lokalne środki publiczne	61,3
3.	Środki z UE	4,4
4.	Sektor prywatny (branża turystyczna, paraturystyczna, inne)	11,0
5.	Działalność statutowa lub gospodarcza	10,3
6.	Sponsoring	0,3
7.	Podatki	4,2
8.	Inne	4,4

Źródło: badania własne.

Przeprowadzone badania potwierdziły jednoznacznie, iż środki publiczne (lokalne, regionalne i krajowe) stanowiły dominującą część budżetów analizowanych podmiotów – łącznie 65,4%. Okazuje się jednak, iż najważniejsze znaczenie miały jednak środki o charakterze regionalnym lub lokalnym (61,3%). Pozostałe źródła finansowania odgrywały zdecydowanie mniejsze znaczenie. Warto zwrócić uwagę na środki pochodzące ze źródeł prywatnych oraz z działalności statutowej lub gospodarczej (łącznie 21,3%). Autor w swojej analizie nie wyróżnił natomiast składek członkowskich, gdyż chciał zobrazować całościowy udział poszczególnych źródeł. Uwzględnienie składek członkowskich w znacznym stopniu „zdeformowałoby” obraz źródeł finansowania, gdyż nie można by wówczas klarownie wyróżnić środków publicznych oraz prywatnych. Niemniej, autor postanowił określić, jaki jest udział organizacji, które posiadają strukturę członkowską. Okazuje się, że na łączną liczbę 186 badanych organizacji aż 132 (tj. 71,0%) posiadają taką strukturę.

Przegląd powyższych wyników różnych badań, niezależnie od przyjętego podziału źródeł finansowania, jak również obszaru badań czy okresu, wyraźnie podkreśla, iż środki publiczne stanowią podstawową pozycję w finansowaniu lokalnych organizacji zarządzających obszarami recepcji turystycznej.

W powyższej analizie zarysowano jedynie ogólny obraz finansowania wszystkich badanych organizacji. Nie uwzględniono tym samym pojedynczych, często różniących się między sobą przypadków, chociaż i tu widać znaczny udział środków publicznych. W przypadku DMO działających w miastach europejskich, wszystkie z nich otrzymują wsparcie w takiej postaci. Różni je jedynie wielkość dotacji, tj. od 15% (np. organizacje w Zurychu, Dublinie i Bergen), aż do 100% (np. Kolonia, Helsinki, Innsbruck, Lublana, Praga, San Sebastian, Zagrzeb) (Seiser, 2008). W wielu przypadkach udział środków publicznych nie jest z góry określony, zależy bowiem na przykład od liczby turystów lub udzielonych noclegów w danym ORT. Dla przykładu, wkład miasta Koszyce do lokalnej organizacji *Kosice Tourism* wynosi 0,60 EUR za każdy osobonocleg. Tym samym miasto przekazuje 60% łącznych wpływów z lokalnych opłat za pobyt gości (wynosi on 1 EUR za każdy udzielony nocleg) (Balogová, Derco, Mixtaj, 2011).

W lokalnych DMO zauważyć można dość zróżnicowany system finansowania, chociaż w wielu przypadkach widać bardzo wysoki udział środków publicznych.

Podsumowanie

W artykule przedstawiono sposoby i możliwości finansowania lokalnych organizacji zarządzających obszarami recepcji turystycznej. Okazuje się, iż w literaturze naukowej podaje się różne możliwości finansowania badanych podmiotów, chociaż w większości przypadków wyraźnie wskazuje się na dwa główne źródła, tj. środki publiczne oraz prywatne. Z kolei przegląd różnych wyników badań udowadnia, iż to głównie środki publiczne ogrywają zasadniczą rolę w finansowaniu organizacji zarządzających obszarami recepcji turystycznej. Można więc przyjąć stwierdzenie, że podmioty te w znacznym stopniu uzależnione są od sektora publicznego.

Przedstawione powyżej rozważania mają istotne znaczenie dla dalszych badań nad organizacjami zarządzającymi obszarami recepcji turystycznej działającymi w różnych krajach i na różnych szczeblach. Pokazują bowiem nie tylko potencjalne możliwości finansowania, ale również praktyczne rozwiązania w konkretnych przypadkach. Stąd też przedstawione wyniki mogą być wykorzystywane nie tylko z teoretycznego punktu widzenia, ale również na potrzeby praktyki gospodarczej. Należy jednocześnie podkreślić konieczność prowadzenia dalszych, bardziej uszczegółowionych badań w tym zakresie, z uwzględnieniem specyfiki różnych typów organizacji, zarówno pod względem szczebla występowania, jak również obszaru działań czy formy prawnej i potencjalnej struktury członkowskiej.

Literatura

- A Discussion Paper Regarding Delivery of Tourism Services in Waterloo Region*(2006). Municipal Chief Administrative Officers in Waterloo Region.
- Balogová, E., Derco, J., Mixtaj, D. (2011). Kosice – the European Capital of Culture in 2013 and Implementation of Destination Management. *Acta Geoturistica*, 2, 26–31.
- Batarow, D., Bode, M., Jacobsen, M. (2008). *Case Presentation: Destination Management Organizations (DMO) – Cross National Sites*. Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität Münster.
- Borzyszkowski, J. (2011). *Organizacja i zarządzanie turystyką w Polsce*. Warszawa–Gdańsk: CeDeWu, Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku.
- Borzyszkowski, J. (2015) *Organizacje zarządzające obszarami recepcji turystycznej. Istota, funkcjonowanie, kierunki zmian*. Koszalin: Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej.
- Borzyszkowski, J. (2017). *Ile lokalnych DMO funkcjonuje w Europie?* Pobrane z: <https://turystykawmieście.org/2017/02/08/ile-lokalnych-dmo-funkcjonuje-w-europie/>. (5.07.2017).
- Carter, R. (2006). *Destination Management and Governance: A Framework Paper for Discussion*. UNWTO Ulysses Conference.
- Crouch, G.I. (2007). *Modelling Destination Competitiveness. A Survey And Analysis Of The Impact Of Competitiveness Attributes*. CRC for Sustainable Tourism Pty Ltd 2007, Australia.
- Destination Management & Marketing. The Role of DMO* (2010). Bologna: ECONSTAT, Strategies for Travel Industry.
- Ford, R.C., Peeper, W.C. (2008). *Managing Destination Marketing Organizations*. Orlando: ForPer Publications.
- Gartrell, R.(1994). Strategic partnerships. W: *Destination marketing for convention and visitor bureaus*. Dubuque:Kendall/Hunt Publishing Co.
- Gretzel, U., Fesenmaier, D.R., Formica, S., O’Leary, J.T. (2006). Searching for the Future: Challenges Faced by Destination Marketing Organizations. *Journal of Travel Research*, 45, 116–126.
- Grzela, J. (2011), Region, regionalizm, regionalizacja– wybrane aspekty teoretyczne. *Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae*, 15, 1, 11–27.
- Holešinská, A. (2013). DMO – A dummy-made organ or a really working destination management organization. *Czech Journal of Tourism*, 2 (1), 19–36.
- Kamann, S. (2008). *Destination Marketing Organizations in Europe. An In-Depth Analysis*. Breda: Destination Marketing Association International (DMAI) – NHTV Breda University of Applied Sciences.
- Morgan, N. (2012). Time for Mindful Destination Management and Marketing. *Journal of Destination Marketing & Management*, 1, 8–9.
- Mendling, J., Rausch, M., Sommer, G. (2005). *Reference Modelling for Destination Marketing Organisations – the Case of Austrian National Tourist Office*. Regensburg: Proceedings of the 13th European Conference on Information Systems (ECIS 2005).
- Middleton, V.T.C., Clark, J. (2002). *Marketing in Travel and Tourism*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Padurean, L. (2010). *Looking at Destination Governance Through Three Lenses*. Vienna: BEST EN.
- Pawlicz, A. (2008). *Promocja produktu turystycznego. Turystyka miejska*. Warszawa: Difin.

- Pike, S. (2004). *Destination Marketing Organisations, An Integrated Marketing Communication Approach*. Zagreb: MPuls.
- Ritchie, J.R.B., Crouch, G.I. (2003). *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*. Wallingford: CABI Publishing.
- Seiser, B. (2008). *European city tourism organizations: How city tourism organizations in Europe prepare themselves for rough times in saturated markets*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.
- Sokołowicz, M. (2008). W kierunku nowej polityki regionalnej? Rozważania nad przyszłym kształtem polityki regionalnej w Polsce. W: *Polityka spójności – ocena i wyzwania*. Materiały z konferencji. Warszawa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego.
- Survey of Destination Management Organisations. Report April 2004* (2004). Madrid: World Tourism Organisation.
- Varghese, B. (2016). A Strategic Evaluation on Competency of Karnataka Destinations through Destination Management Organizations. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6, 102–108.

THE ISSUE OF DESTINATION MANAGEMENT ORGANIZATIONS' FINANCING – THE EXAMPLE OF THE LOCAL STRUCTURES

KEYWORDS

destination management organizations, financing, local structures

ABSTRACT

The article presented the issue of financing destination management organizations on the example of the local structures. The introductory part discussed theoretical aspects concerning the analyzed organizations with the particular emphasis placed on local DMOs. Furthermore, potential possibilities of financing local DMOs were indicated. Based on the available scientific publications and the author's own research a detailed presentation of the participation of particular funds in financing the discussed entities was provided. The conducted analysis indicated a broad range of potential financing sources for the analyzed organizations. On the other hand, it was proved that these entities predominantly gain the funds from public sources. This phenomenon is characteristic of the majority of the organizations.

Translated by Jacek Borzyszkowski