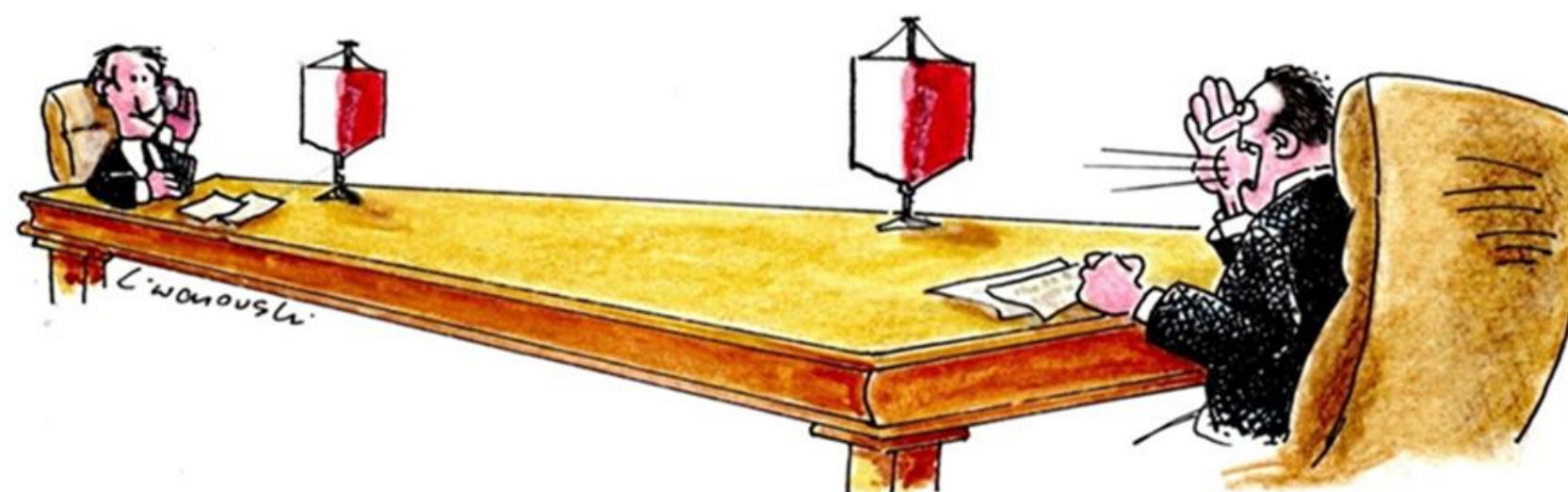


**NAUKA DLA
SPOŁECZEŃSTWA**

WSPÓŁCZESNE DMO A ROT I LOT W TRUDNYCH TEZACH I PYTANIACH



**WYŻSZA SZKOŁA
TURYSTYKI I EKOLOGII**



-SPRÓBUJMY ZREDAGOWAĆ KOMUNIKAT
O ZBLIŻENIU STANOWISK

"PROCESY I MODEL INTEGRACJI INTERESARIUSZY LOKALNEJ GOSPODARKI TURYSTYCZNEJ PO PANDEMII COVID-19"

Zarządzanie turystyką na szczeblu lokalnym w ocenie interesariuszy

Sucha Beskidzka, 16 kwietnia 2024 r.

Patronat honorowy

B. Walas



**Minister
Nauki**



**Ministerstwo
Sportu i Turystyki**



**POLSKA
ORGANIZACJA
TURYSTYCZNA**



Osiem kluczowych priorytetów polityki krajów UE w zakresie turystyki: konkurencyjności, cyfryzacji, dobrego zarządzania, wspólnej promocji, ograniczenia sezonowości, umiejętności i kwalifikacji, zrównoważonego rozwoju i połączeń transportowych.

- Od zarządzania do współzarządzania
- W kierunku budowania wartości wspólnej zamiast działania tylko i wyłącznie w interesie właścicieli / swoich członków
- Otoczenie zewnętrzne i społeczność lokalna zyskują na znaczeniu
- Komunikacja prowadzona w szerszym kontekście rozwoju turystyki staje się koniecznością

Strategia przyjęta przez Radę POT, kwiecień 2024





Obszary strategiczne ZKM

Przyptyw podnosi wszystkie łodzie



Partnerstwo wizerunkowe



Marka turystyczna



Doświadczenia w ofertach lokalnych



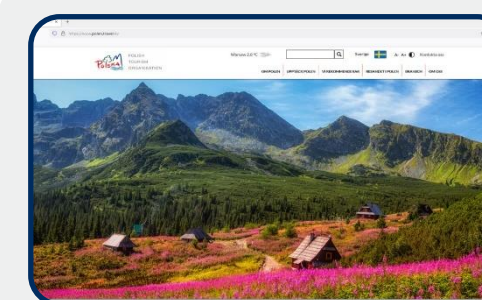
Partnerstwo w komercjalizacji



Turystyka zrównoważona



Atrakcyjność i konkurencyjność



Digitalizacja w komunikacji



Docenić turystykę






Transfer wiedzy



MITYCZNE DMO ...?





	zatrudnienie	budżet	struktura budżetu
	b.d.	1,98 mln EUR	gmina miejska Bratislava – 50%; dotacja Ministerstwa Transportu i Budownictwa – 49%; inne źródła, w tym składki członkowskie – 1%.
	212	20,9 mln GBP	53% pochodzi od władz miejskich Londynu. Pozostałe środki pozyskuje od sektora prywatnego, z własnych przychodów (działalność komercyjna) i innych źródeł
	95	24,8 mln EUR	Podstawowymi źródłami finansowania są kraj związkowy (10,4 mln EUR) oraz Fundusz Promocji Turystyki Tyrolu – 8,5 mln EUR
	180	20,1 mln EUR	93% dotacji regionu Brukseli, 3% z innych instytucji publicznych, a pozostałe 4% to dochody własne
	14	0,65 mln EUR	miasto Poznań – 1 345 590 zł, powiat poznański – 60 000 zł, gminy od liczby mieszkańców - od 4 000 zł do 9 000 zł, Międzynarodowe Targi Poznańskie – 30 000 zł, podmioty komercyjne (w zależności od ilości zatrudnienia: od 1 500 zł do 5 000 zł, hotele – 25 zł od pokoju ...
	8	0,37 mln EUR	składka miasta 1 250 000, składki członków ok. 350 000 ...

Borzyszkowski, Walas, 2023





Cel i główne różnice

**Narzędziem nie ma być jak największy budżet lecz partycypacyjny model zarządzania.
Turkusowa organizacja?**

Różnice:

- Obowiązkowa przynależność do samorządu gospodarczego,
- Obowiązkowa przynależność do Wspólnoty Turystycznej,
- Algorytmiczny model składki członkowskiej,
- Dotacja uzależniona od stopnia natężenia funkcji turystycznej (podstawą obliczenia jest pięcioletni średni wskaźnik Chavrata) lub w wielkości zgodnej z szacowanym udziałem gospodarki turystycznej w PKB regionu,
- Podział zadań i kompetencji zgodnie z zasadą pomocniczości (subsydiarności) - każdy szczebel władzy powinien realizować tylko te zadania, które nie mogą być skutecznie zrealizowane przez szczebel niższy lub same jednostki działające w ramach społeczeństwa obywatelskiego,
- Nie tyle strategia promocji, skoncentrowana na prowadzeniu kampanii wizerunkowych, ile strategia ułatwiania (tworzenia warunków) działania lokalnym związkom turystycznym, przedsiębiorcom,
- Skupienie działalności na maksymalnej komercjalizacji ofert,
- Podstawa prawna – spółki publiczne.





Trzy wymiary cech DMO: działania „pomiędzy”, multizadaniowość oraz permanentne napięcia organizacyjne

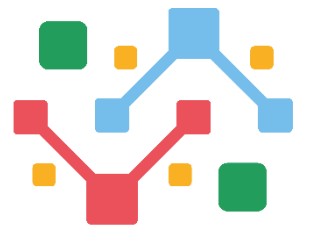
INTERES MIASTA CZY CZŁONKÓW?	ROZWÓJ TURYSTYKI CZY JEJ UDZIAŁ W ROZWOJU MIASTA?	ZAWODOLENIE TURYSTY CZY JAKOŚĆ ŻYCIA MIESZKAŃCÓW?	EKONOMIKA SEKTORA PRYWATNEGO CZY PUBLICZNEGO?
FORMUŁA CZŁONKOSTWA: OTWARTA CZY SELEKTYWNA?	KOMUNIKACJA MARKETINGOWA CZY ROZWÓJ ZINTEGROWANEJ OFERTY?	DZIAŁANIA WSPÓLNE CZY WŁASNE?	WSPÓŁPRACA SFORMALIZOWANA CZY KONTEKSTOWA?
STRATEGIA DZIAŁANIA CZY REAKCJE ZWINNE?	FINANSOWANIE STAŁE CZY ZADANIOWE?	SZTYWNY CZY ELASTYCZNY PODZIAŁ ZADAŃ?	PLANOWANIE NA PRZYSZŁOŚĆ CZY BIEŻĄCE DZIAŁANIA?

za: P. Zmyślony





Oczekiwane aktywności DMO



- **wprowadzanie zasad zrównoważonego rozwoju** dla funkcjonowania miejsc docelowych,
- **wzmacnianie odporności miejsc docelowych** na działanie klęsk, czarnych łabędzi oraz przerostu funkcji turystycznej,
- **wydajność zarządzania rozwojem turystyki** w warunkach rosnącej potrzeby weryfikacji skuteczności i wysokości budżetów organizacji odpowiedzialnych za zarządzanie turystyką, malejących zapewne środków sektora publicznego, poszukiwania alternatywnych form zarządzania i analizy zakresu niezbędnej interwencji publicznej,
- **zwiększanie roli technologii i rozwiązań inteligentnych w zarządzaniu doświadczeniami** odwiedzających i mieszkańców, bezpieczeństwem publicznym, transportem lokalnym, zarządzaniu kierunkami potoków odwiedzających, komunikacji marketingowej, osiągnięciu równomiernego rozkładu korzyści płynących z rozwoju funkcji turystycznej wszystkim interesariuszom.





Niektórzy nawet twierdzą, że docelowo dotychczasowa rola DMO zniknie, gdyż:

- marketing miejsca obecnie koncentruje się na bezpośrednich relacjach kontrolowanych przez konsumenta,
- zdolność małych przedsiębiorstw do skutecznego promowania poprzez wspólną markę gwarantowaną przez DMO jako większą organizację jest systematycznie niszczone przez rozwój IT,
- turysta oczekuje więcej informacji niż DMO może ich dostarczyć, a takie otrzymuje u źródeł zewnętrznych.





Tezy

- ROT będą w przyszłości ewoluowały w kierunku agencji marketingu terytorialnego władz regionalnych (kreowanie silnych marek terytorialnych) oraz zarządzania korporacyjnego.
- LOT będą natomiast ewoluowały w kierunku koordynatorów sieciowych (markowych) produktów turystycznych (specjalizacja produktowa) oraz zarządzania partycypacyjnego.
- Kwestia komercjalizacji usług przez DMO będzie w najbliższej przyszłości tracić na znaczeniu. Działania DMO (ROT i LOT) będą skupiały się raczej na **ułatwianiu dostępu usługodawców do klientów** niż działaniach sprzedażowych.





Współzarządzanie czy konsultacje?

Udział sektora przedsiębiorców turystycznych we współdecydowaniu o kierunku odnowy turystyki jest ciągle niezadowalający i poddawany zarówno krytyce, jak i deklarowanej chęci współpracy (Migdal 2020, Poradnik 2021), niemniej słabość finansowa oraz organizacyjna wykazywana przez samorząd gospodarczy, nie pozwala na adaptację bezpośrednią modeli zarządzania występujących w krajach Europy Zachodniej (Borzyszkowski, Walas 2023).

Czy przedsiębiorcy chcą współzarządzać?





Czy zdajemy sobie sprawę z konsekwencji / scenariuszy wdrażania różnych narzędzi zarządzania turystyką, w tym opłaty turystycznej?

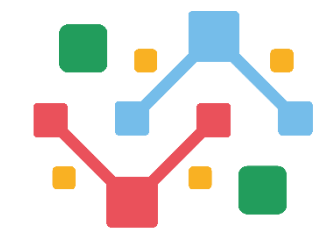
- Jeżeli opłata w większości zostanie przy ROT / LOT to czy JST nie zechce zmniejszyć składki?
 - Na co chcą wydać ROT / LOT pozyskane środki...?
 - Bogaci będą bogatsi....!
 - Wsparcie komercjalizacji?
 - POT współfinansowany przez regiony / miasta, sektor prywatny...?
 - Dalsza atomizacja sektora prywatnego?

Czy możliwymi są takie zmiany w systemie, aby zadowolili wszystkich interesariuszy i miały stabilny, trwały charakter? Prawdopodobieństwo takiej sytuacji nie jest zbyt wysokie, ale kierunek dalszych prac powinien niwelować bariery, a przede wszystkim uzyskać pewne zrozumienie roli systemu i zadań poszczególnych grup interesariuszy, którzy są sobie wzajemnie potrzebni.





Tezy oceny zarządzania turystyką poddane ocenie



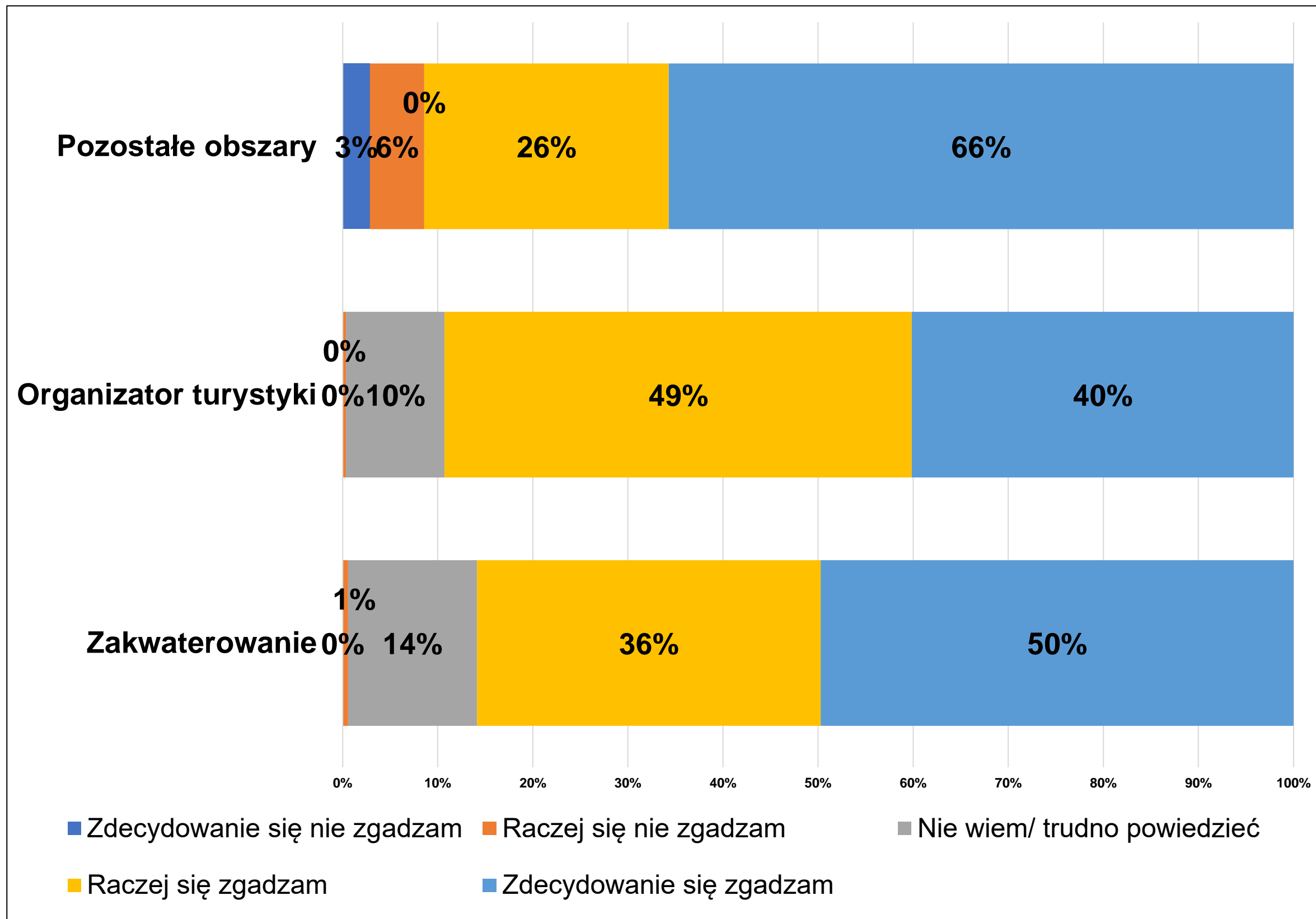
<ul style="list-style-type: none">występują różnorodne (często sprzeczne) interesy poszczególnych podsektorów przemysłu turystycznego
<ul style="list-style-type: none"><ul style="list-style-type: none">samorząd gospodarczy jest zbyt rozdrobniony
<ul style="list-style-type: none"><ul style="list-style-type: none">samorządy gospodarcze są w konflikcie
<ul style="list-style-type: none"><ul style="list-style-type: none">samorząd gospodarczy jest wiarygodny dla członków
<ul style="list-style-type: none"><ul style="list-style-type: none">narastać będą konflikty handlowe na tle konkurencji
<ul style="list-style-type: none"><ul style="list-style-type: none">ROT/LOT jest źródłem konfliktów w branży
<ul style="list-style-type: none">współpraca sektora publicznego i prywatnego w obszarze turystyki jest i będzie trudna
<ul style="list-style-type: none">następuje regionalizacja marketingu, w tym możliwe poprzez podział zadań i kompetencji pomiędzy POT, ROT i LOT
<ul style="list-style-type: none"><ul style="list-style-type: none">składka członkowska w ROT/LOT jest zbyt wysoka
<ul style="list-style-type: none"><ul style="list-style-type: none">otoczenie społeczne rozumie rolę i zadania ROT/LOT
<ul style="list-style-type: none"><ul style="list-style-type: none">działalność ROT/LOT jest potrzebna
<ul style="list-style-type: none">niektóre zadania ROT/LOT powinien wziąć na siebie samorząd gospodarczy
<ul style="list-style-type: none"><ul style="list-style-type: none">budżety ROT/LOT są zbyt małe
<ul style="list-style-type: none"><ul style="list-style-type: none">ROT/LOT mają dobre strategie komunikacji
<ul style="list-style-type: none">ROT/LOT uzgadniają z przedsiębiorcami lokalnymi zakres działań
<ul style="list-style-type: none">ROT/LOT mają wspierać finansowo lokalnych przedsiębiorców
<ul style="list-style-type: none">członkowie ROT/LOT mają wpływ na podejmowane zadania
<ul style="list-style-type: none"><ul style="list-style-type: none">należy podzielić kompetencje JST a ROT/LOT



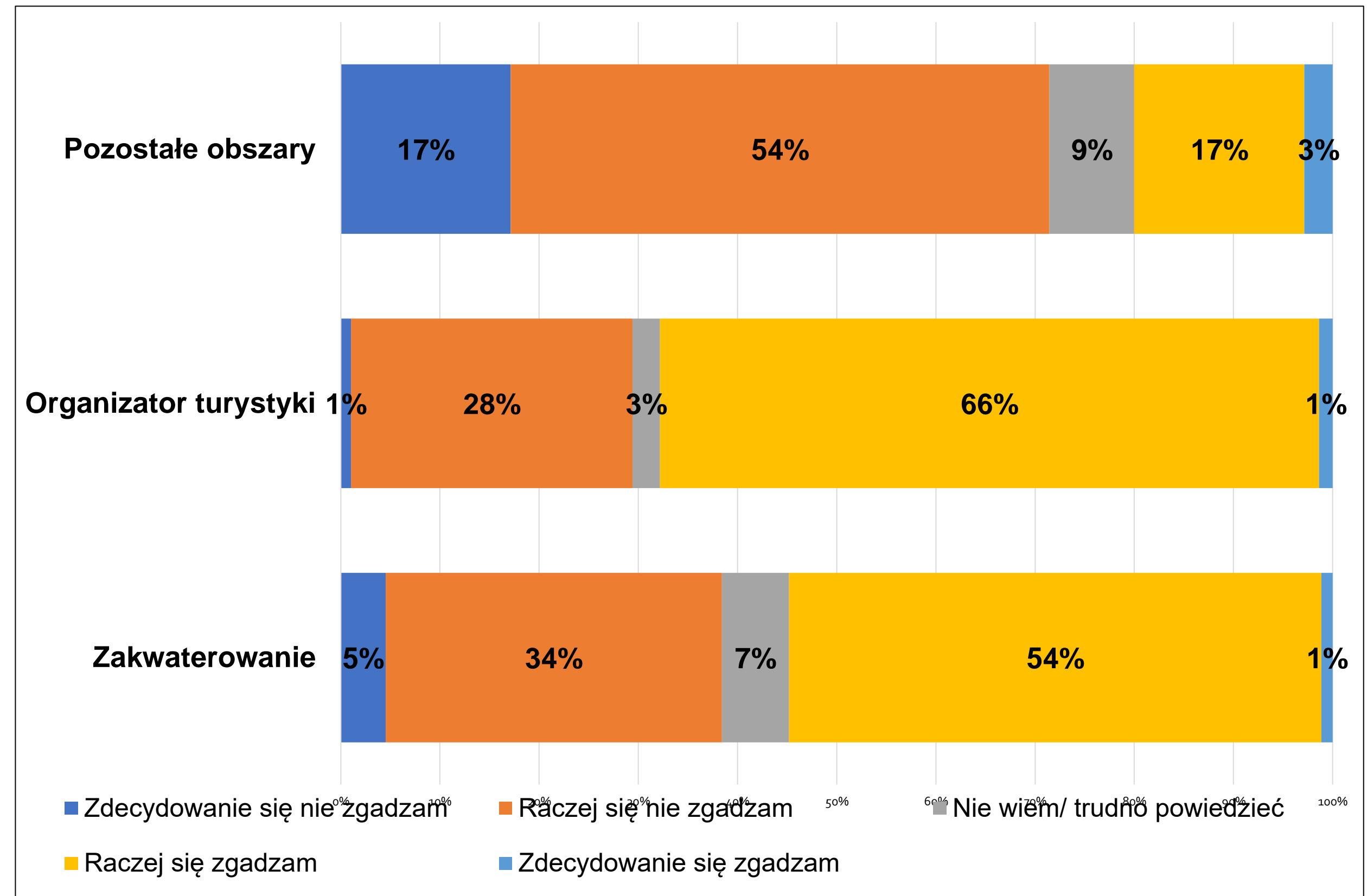


Funkcjonowanie organizacji typu ROT i LOT jest powszechnie akceptowane i potrzebne (ryc.1) Nie oznacza to jednak, że otoczenie społeczno-gospodarcze w pełni rozumie rolę i zadania organizacji typu DMO (ryc.2). Komunikacja z instytucjami spoza gospodarki turystycznej jest pilnym wyzwaniem bo kisimy się we własnym sosie.

Ryc.1

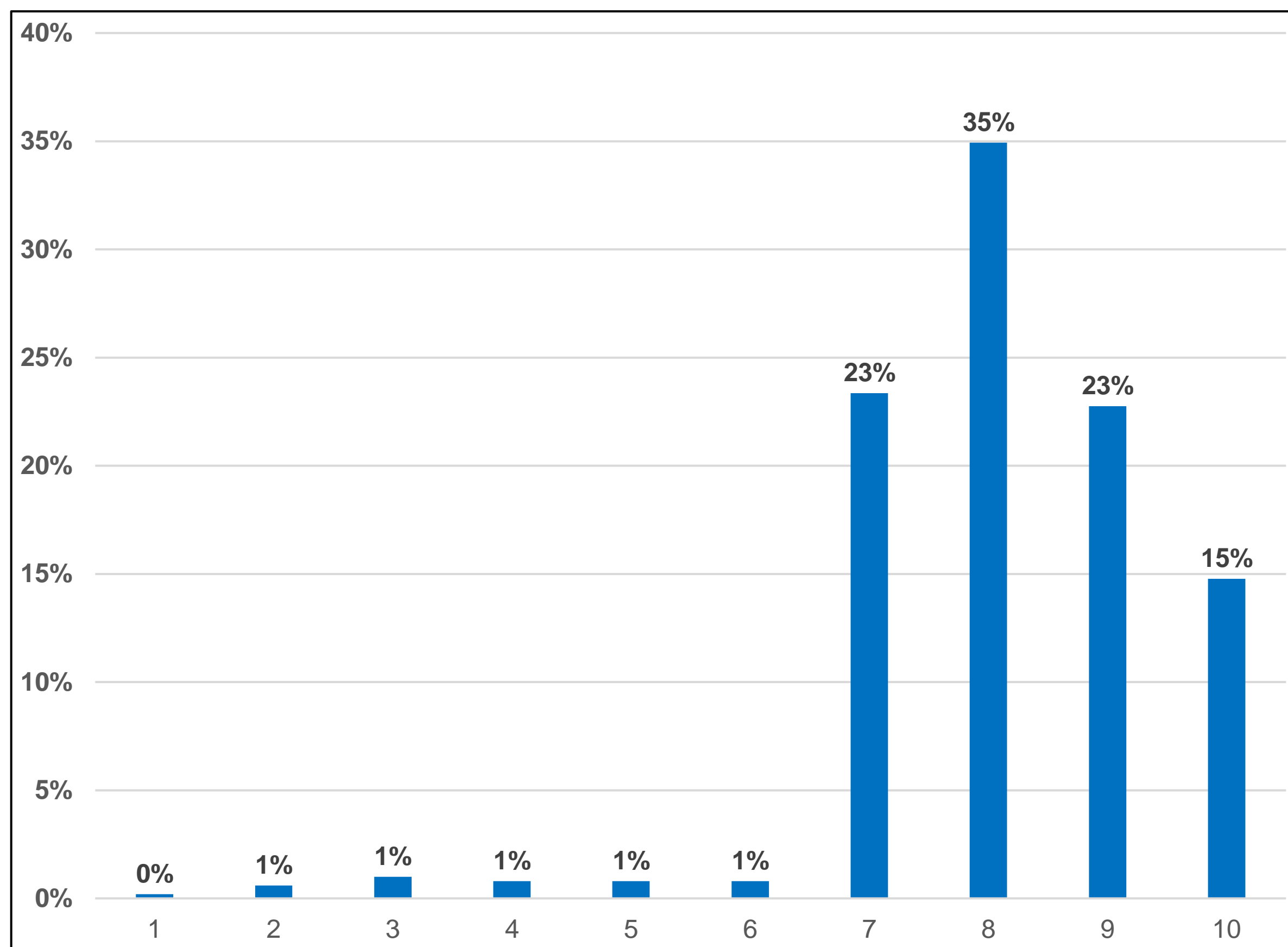


Ryc.2

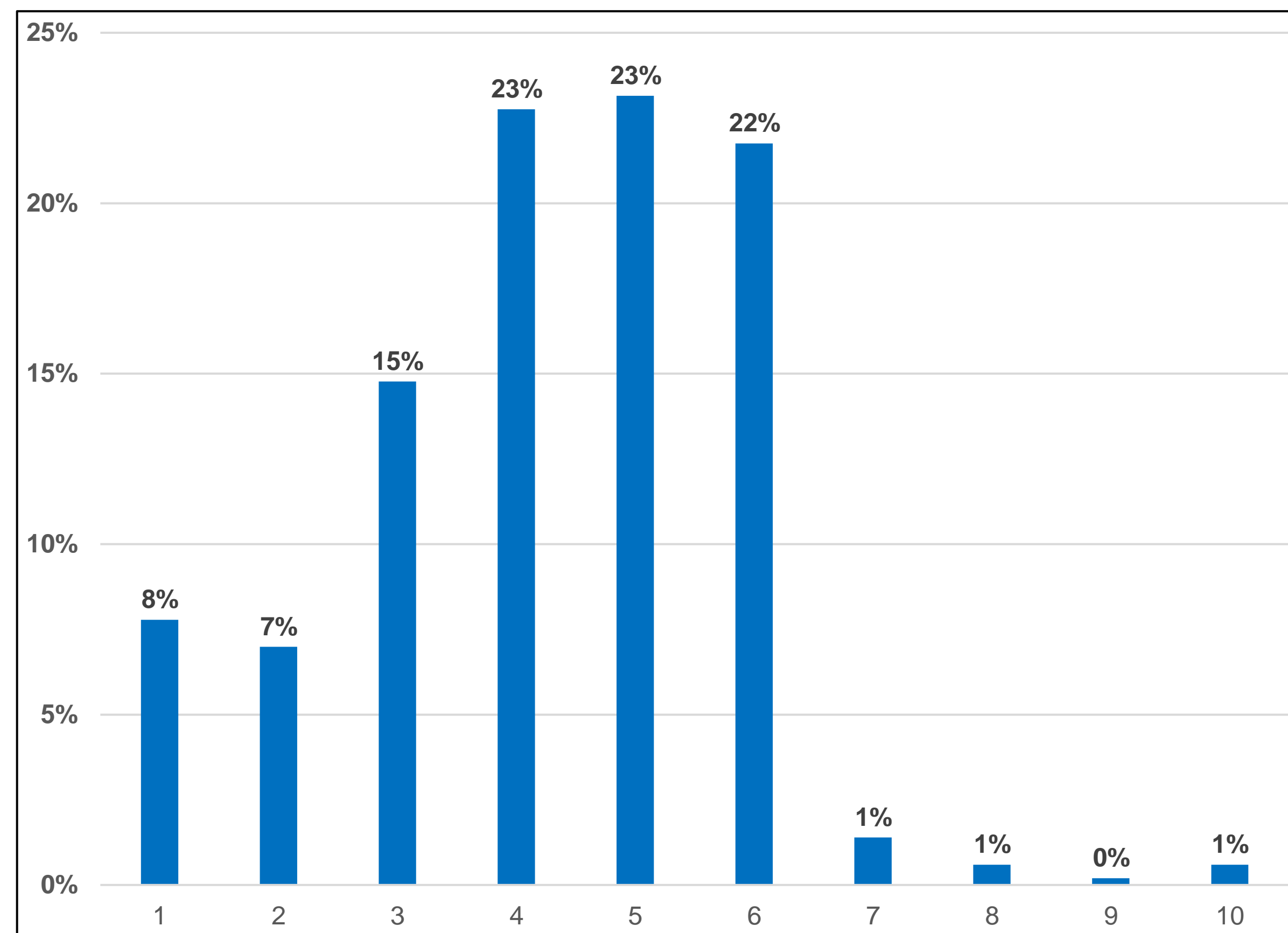




Skala zainteresowania przedsiębiorców działalnością ROT / LOT



Ocena siły wpływu przedsiębiorcy na działalność ROT / LOT





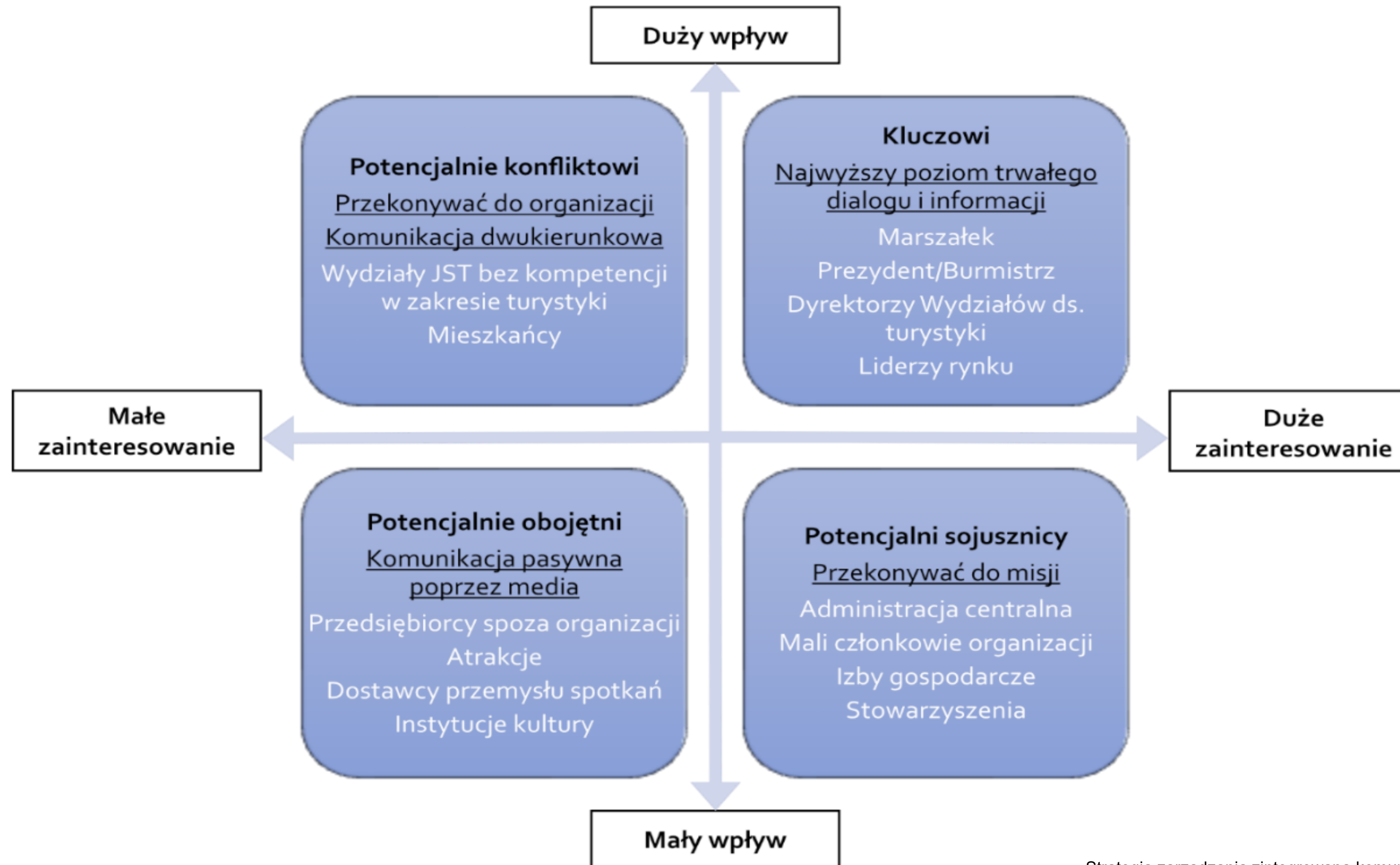
Oczekiwane korzyści członkostwa w ROT / LOT

<ul style="list-style-type: none"> • <i>niczego, sam sobie daję radę</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>systematycznego mierzenia ruchu turystycznego i monitorowania turystyki</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>ograniczania najmu krótkotrwałego</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>zintensyfikowanie promocji</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>wspieranie inicjatyw nowych ofert turystycznych, nawet niszowych</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>inicjowanie dyskusji o problemach rozwojowych i ustanowienie wspólnych celów</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>kampanii uświadamiających turystom prawa mieszkańców, informacji o lokalnym prawie, zwyczajach i normach kultury</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>dostarczanie analiz rynków źródłowych</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>niska składka członkowska</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>możliwość współdecydowania</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>możliwe większe zniżki na różne usługi wynikające z przynależności</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>prestż ROT/LOT</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>udział w wydarzeniach</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>dostęp do wiedzy</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>dostęp do kontaktów</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>własne korzyści zawodowe/ekonomiczne</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>przywileje</i>





Macierz relacji DMO z interesariuszami



Strategia zarządzania zintegrowaną komunikacją marketingową w turystyce do 2030 roku., POT, 2024





Zrozumienie przez DMO potrzeb lokalnych przedsiębiorców i vice versa

Większość to małe firmy, więc trzeba je poznać

Operatorzy mają własne wyzwania

Operatorzy są bardzo potężnym źródłem wiedzy i kreatywności

„Mali” są ważni

Operatorzy są zajęci

Często nie mają wystarczającego wglądu w to, co robi DMO

Muszą zobaczyć związek między strategią DMO a sukcesem biznesowym

DMO mogą pomóc wzmocnić swoich operatorów poprzez edukację

“Przyptyw unosi wszystkie łodzie”

DMO nie odpowiada za sprzedaż

DMO muszą przyjąć perspektywę długoterminową

Pracownicy DMO są pasjonatami sukcesu

Nie oceniaj marketingu na podstawie kreacji kampanii

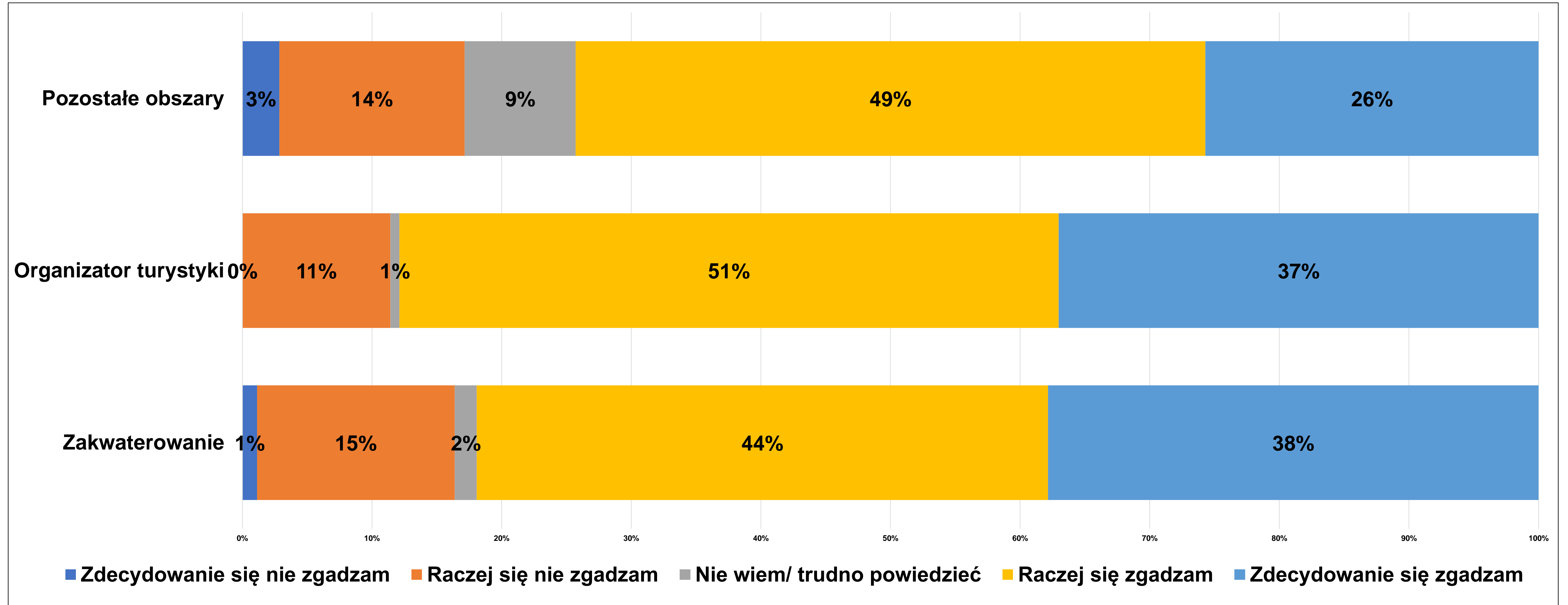
Trzeba uwzględniać niepowodzenia

Bakker W., 8 things your DMO needs to know about its tourism operators, https://destinationthink.com/blog/dmo-tourism-operators/?fbclid=IwAR2AN4LDPnJxqWANdH90ynw79rLtxtlyYPLMJhz10QB5r_XqLEXIB6JiVbM





Występują różnorodne (często sprzeczne) interesy poszczególnych podsektorów przemysłu turystycznego

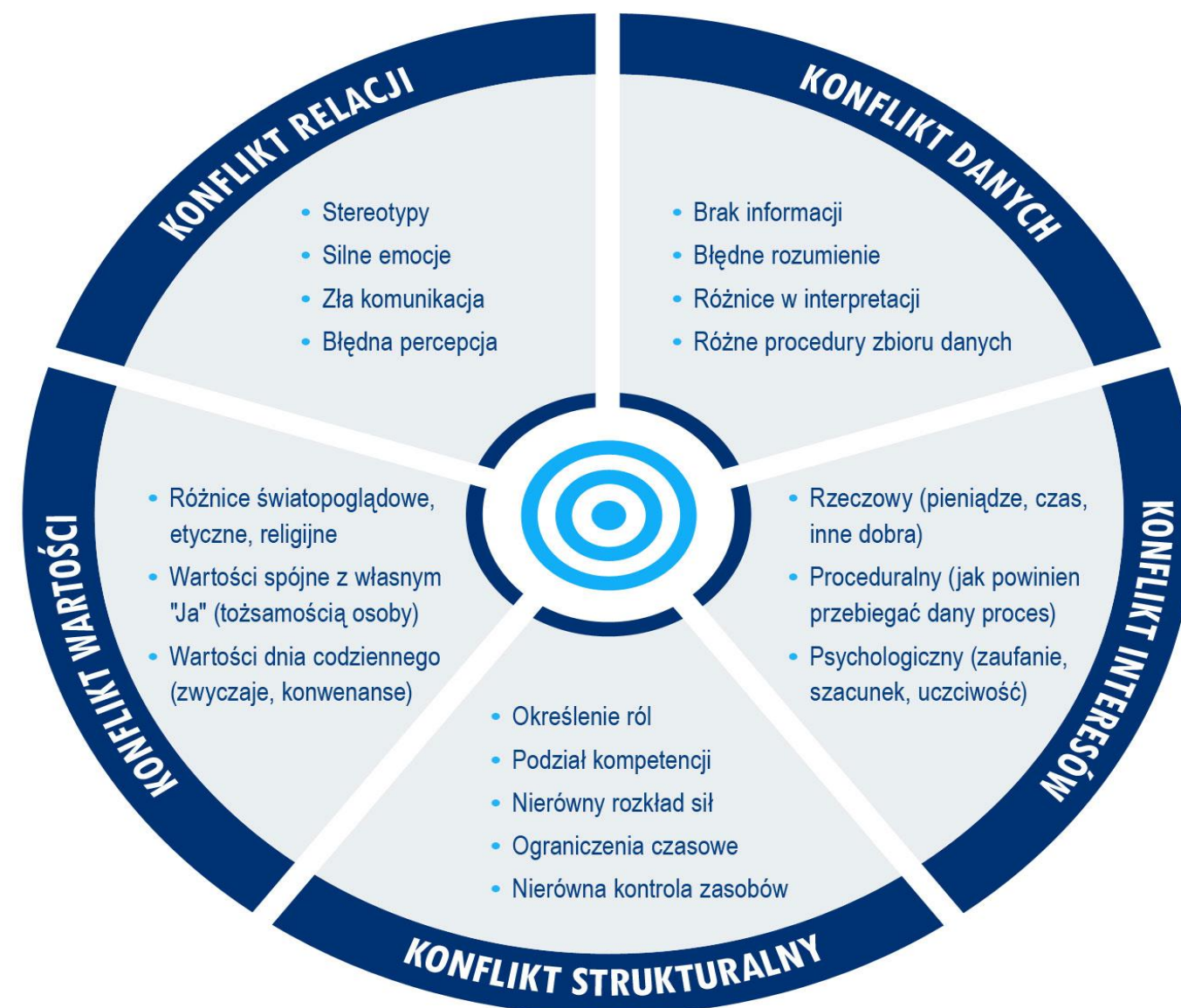




Konfliktogenne cechy

KOŁO MOORE'A KONFLIKTY

WYSPA Sukcesu



The Mediation Process [Christopher W. Moore]
infografika: wyspasukcesu.pl

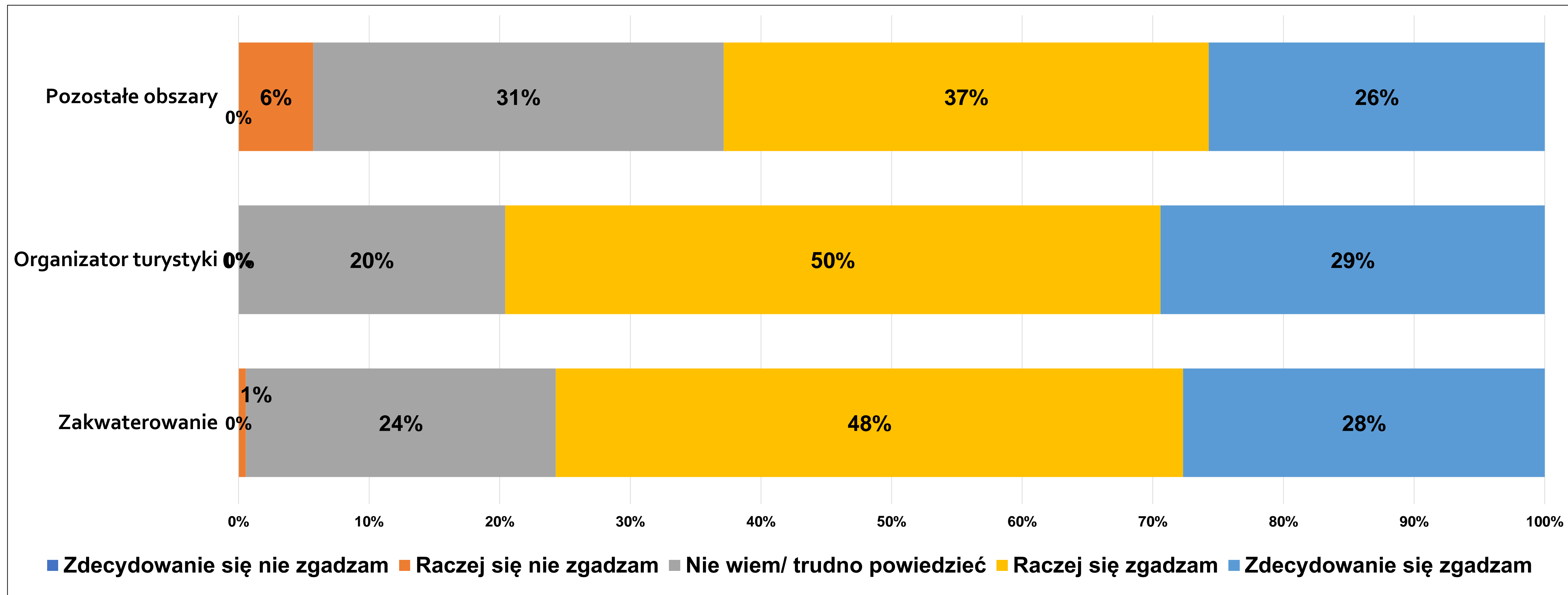
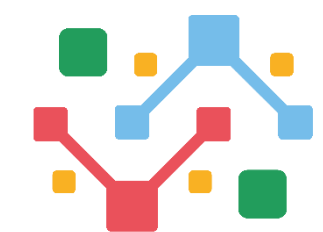
WYSPA Sukcesu
WSPIERAMY TWÓJ BIZNES

- Wszyscy chcą robić wszystko....
- Kumulowanie działań na promocji / komunikacji marketingowej...
- Wszyscy chcą dotacji i niezależności....
- Kusi chęć para monopolizacji działań/usług/pozycji na rynku....
- Niepełne zrozumienia zadań, roli, uwarunkowań prawnych...
- Pokusa pełnej regulacji prawnej bez elastyczności i zwinności działań...
- Brak mechanizmów dzielenia się wiedzą i raportowania....
- Konsultacja bez odpowiedzialności, a nie współtworzenie.....
- Granice pomocy publicznej i zamówień publicznych....
- Granica celowego powiększania składki w ROT/LOT przez JST...
- Miejsce pracy....





Czy należy podzielić kompetencje samorządu terytorialnego, ROT / LOT





- *...“Brak stabilnego finansowania systemu (szczególnie na szczeblu regionalnym i lokalnym – ROT i LOT to stowarzyszenia bazujące głównie na składkach) powoduje że system jest ogólnie słaby i słabo funkcjonuje; Wadą jest brak podziału kompetencji i brak wypracowania rozwiązań strategicznych na odpowiednich obszarach i na poziomie samorządu i na poziomie zakresu odpowiedzialności w ROT i LOT;*
- *Nieprecyzyjne uwarunkowania prawne funkcjonowania systemu, (brak precyzyjnej ustawy regulującej działania organizacji turystycznych), które doprowadziły do bardzo trudnych do odwrócenia różnic w funkcjonowaniu poszczególnych organizacji tego samego szczebla;*
- *Przez lata każda z organizacji rozwinęła inny model działania, który byłby teraz trudny do ujednoczenia, w tym choćby członkostwo JST w organizacjach danych szczebli tworzy teraz problem”.*





Ale czego może dotyczyć podział kompetencji?

- Komunikacja (rynek krajowy, rynki zagraniczne)?
- Komunikacja (B2B, B2C)?
- Planowanie strategiczne?
- Organizacja wydarzeń?
- Umieszczenie Convention Bureau?
- POT - rynki zagraniczne?
- ROTy - rynki krajowe i zagraniczne?
- LOTy - rynki krajowe i wsparcie lokomotyw lokalnych?





Konsolidacja samorządu gospodarczego?

- W naukach prawnych kwintesencją samorządu gospodarczego jest korporacja tworzona z mocy prawa, dysponująca władztwem administracyjnym celem wykonywania zadań zdecentralizowanej administracji publicznej i powstałej dla upodmiotowienia przedsiębiorców.
- Istotą samorządu gospodarczego jest przekazanie części uprawnień władczych administracji rządowej dla samorządów, mniejszą rolę ma tutaj charakter członkostwa.
- Stworzenie samorządu gospodarczego z prawdziwego zdarzenia w obecnych realiach nie wydaje się realne. Korzystniej byłoby traktować wszystkie te instytucje odpowiednio do ich faktycznego statusu, czyli jak zwykłe stowarzyszenia rejestrowe, którym w drodze ustawy powierza się wykonywanie określonych zadań publicznych, ale bez odgórnego ujednoczenia ich formy, zachowując ich różnorodność. Nie jest jednak znana opinia samych izb i stowarzyszeń w tym zakresie. Wydaje się, że bardziej chcą być instytucjami „opiniującymi” niż wykonawcami zadań publicznych.





Tezy czy konieczne zadania?

ZADANIA DO ELIMINACJI	ZADANIA DO REDUKCJI
Dublowanie kompetencji JST-ROT-LOT	Pozamerytoryczne wpływy
Rywalizacja na rzecz kooperacji	Roszczeniowość interesariuszy poprzez niezrozumienia zadań DMO
ZADANIA DO WPROWADZENIA	ZADANIA DO WZMOCNIENIA
Badania potrzeb uczestników rynku turystycznego	Polityka informacyjna i komunikacja między interesariuszami rynku
Nowoczesne wskaźniki efektywności i skuteczności	Finansowanie DMO
Edukacja mieszkańców	Reprezentatywność sektora prywatnego w DMO
Regulacje prawne wspierające sektor turystyczny	Tworzenie narzędzi aktywizacji członków organizacji DMO





Co z tego wynika?

Uzyskane wyniki badań nie wskazują na silne bariery finansowe, organizacyjne czy występowanie konfliktów interesów na aktywność przedsiębiorców w modelu współpracy na szczeblu lokalnym.

Przyczyn należy szukać w zagadnieniach „miękkich” jak wzajemna komunikacja wewnętrzna, przejrzystość zadań, decyzji.....

„Mimo naszych usilnych starań turystyka będzie się rozwijała”

A. Kozłowski

