

PIOTR ZMYŚLONY\*

## O potrzebie utworzenia metropolitalnych organizacji turystycznych

**Streszczenie.** Celem artykułu jest przedstawienie argumentów uzasadniających potrzebę utworzenia metropolitalnych organizacji turystycznych o specjalnym statusie organizacji odpowiedzialnych za promocję i rozwój turystyki w Polsce. Należą do nich: zależność rozwoju turystyki od innych funkcji społeczno-gospodarczych miasta, natura turystyki wielkomiejskiej, szeroki zakres zadań miejskich organizacji turystycznych, korporacyjny styl zarządzania, działalność *convention bureau*, orientacja międzynarodowa w planowaniu rozwoju, powszechne funkcjonowanie miejskich organizacji turystycznych w praktyce w Europie oraz trudności w ich bieżącym funkcjonowaniu w polskich warunkach organizacyjno-prawnych.

**Słowa kluczowe:** miasta, funkcja turystyczna, planowanie i organizacja turystyki, organizacje turystyczne, Polska

### 1. Wstęp

Znaczenie miast jako obszarów recepcji na międzynarodowym rynku turystycznym stale się zwiększa. Ich potencjał, na który składają się dziedzictwo historyczno-kulturalne oraz dostępność komunikacyjna, jest stale wzmacniany inwestycjami w obszarze spędzania czasu wolnego, kultury oraz usług noclegowych i gastronomicznych. Postępująca integracja gospodarcza i stale zwiększana dostępność komunikacyjna sprawiają, że wielkie miasta uniezależniają się od narodowych systemów gospodarczych, tworząc sieć powiązanych obszarów równoczesnej emisji i recepcji turystycznej, zwanych metropolitalnymi regionami

---

\* Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Gospodarki Międzynarodowej, Katedra Turystyki, e-mail: piotr.zmyslony@ue.poznan.pl.

turystyczno-wypoczynkowymi [Liszewski 2005] lub turystycznymi regionami metropolitalnymi o charakterze funkcjonalnym [Liszewski 2008].

W metropoliach, podobnie jak w innych typach regionów turystycznych, działają organizacje odpowiedzialne za promocję i szeroko rozumiany rozwój funkcji turystycznej. W międzynarodowej nomenklaturze turystycznej nazywane są one *destination management organisations* (DMO). Nazwa ta nie jest zarezerwowana tylko dla organizacji metropolitalnych [Borzyszkowski 2016; UNWTO 2010; Wang i Pizam 2011], ale ich wielkość, zakres działania oraz różnorodność pełnionych ról w miastach [Kruczek i Zmyślony 2014; Seiser 2008] sprawiają, że siła ich oddziaływania jest o wiele większa od siły ich odpowiedników w innych typach regionów.

Na organizację sfery zarządzania i promocji turystyki w miastach wpływają rozwiązania przyjęte na szczeblu krajowym. W Polsce konsekwencją braku rozdzielenia ról i zdań między regionalne organizacje turystyczne (ROT) a lokalne organizacje turystyczne (LOT), a także zachowania dobrowolności członkostwa jednostek samorządu terytorialnego i przedsiębiorstw w tych organizacjach jest ciągle poszukiwanie najbardziej skutecznych rozwiązań, które stanowiłyby ramy zarządzania turystyką w dużych miastach. W niektórych z nich funkcjonują LOT oparte na partnerstwie publiczno-prywatnym (Bydgoszcz, Gdańsk, Poznań, Warszawa). Wśród nich tylko Poznańską Lokalną Organizację Turystyczną cechuje metropolitalny zakres przestrzenny działania, tj. obejmujący obszar administracyjny miasta oraz gmin funkcjonalnie z nim związanych (w praktyce jest to obszar powiatu poznańskiego – z nielicznymi wyjątkami – tworzący pierścień wokół miasta oraz trzy gminy położone w innych powiatach). Ponadto obserwowane są faktyczne, czyli poparte realnymi działaniami (Łódź), lub intencjonalne, czyli ograniczające się do wyrażenia woli politycznej (Białystok), inicjatywy ich tworzenia.

W związku z tym sformułowano następującą tezę: w ramach polskich rozwiązań organizacyjnych dotyczących turystyki konieczne jest ustanowienie nowego typu lokalnej organizacji turystycznej, jakim jest metropolitalna organizacja turystyczna (MOT). Celem artykułu jest przedstawienie argumentów ją uzasadniających.

Artykuł zawiera rozważania na temat specyfiki rozwoju turystyki w metropoliach i zakresu działania metropolitalnych DMO w Europie. Omówiono w nim ramy organizacyjne turystyki w Polsce oraz zarys rozwiązań systemowych stosowanych w państwach członkowskich Unii Europejskiej, a także przedstawiono propozycję wyodrębnienia MOT jako nowego typu organizacji turystycznych. Całość kończy podsumowanie w postaci syntezy przedstawionych argumentów. Artykuł ma charakter przeglądowy, stanowi zaproszenie do dyskusji na temat wsparcia organizacyjnego turystyki wielkomiejskiej oraz koniecznych (lub ewentualnych) zmian w systemie organizacyjnym turystyki w Polsce.

## 2. Specyfika turystyki wielkomiejskiej

Wiele zasobów kumulowanych w miastach ma – całościowo lub częściowo – turystyczne zastosowanie. Znaczenie turystyki w rozwoju współczesnych ośrodków miejskich jest na tyle duże, że Peter Hall, twórca teorii miast światowych, zalicza ją – oprócz usług zarządczych i kontrolnych, usług finansowych i biznesowych oraz kultury i branż kreatywnych – do głównych obszarów globalnych sfer funkcjonalnych metropolii [Hall 2001]. Podkreśla jednak, że jej rozwój jest wtórny wobec pierwotnych czynników rozwoju miast, przy czym największe znaczenie w procesie usieciowienia – najważniejszego źródła przewagi konkurencyjnej miast – ma turystyka biznesowa [Hall 1997]. Potwierdzeniem gospodarczego znaczenia sfery turystyki w wielkich miastach są wyniki wielokryterialnego badania porównawczego miast światowych, według których istnieje silna korelacja między potencjałem turystycznym a potencjałem gospodarczym wielkich miast [Zmyślony i Piechota 2016]. Z ekonomicznego punktu widzenia turystykę miejską należy zatem utożsamiać z funkcją turystyczną, rozumianą jako „działalność społeczno-gospodarcza, która jest skierowana na obsługę turystów i którą miasto spełnia w systemie gospodarki światowej, a także jako skutki i konsekwencje tej działalności dla struktury przestrzennej i życia gospodarczego miasta” [Kowalczyk 2000: 37].

Złożoność funkcjonalno-przestrzenna dużych miast oraz współzależność funkcji turystycznej z pozostałymi działaniami gospodarek miejskich są przyczyną odmienności rozwojowej metropolitalnych regionów turystycznych (oraz specyfiki procesu zarządzania jego rozwojem) w stosunku do innych typów regionów turystycznych. Odmienność ta stanowi najważniejszy argument w dyskusji nad wyodrębnieniem MOT.

Christopher Law [2002: 4-6] oraz Stephen Page i Colin Michael Hall [2003] zwracają uwagę na konsekwencje wynikające z wielkości miasta dla określenia zakresu działania w odniesieniu do funkcji turystycznej (a więc w rozumieniu zarządzania, koordynowania bądź wspierania jej rozwoju). W regionach niezurbanizowanych, nadmorskich oraz górskich, ale także w miejscowościach liczących 5-100 tys. mieszkańców zarówno uwarunkowania, jak i same procesy rozwojowe turystyki różnią się od uwarunkowań istniejących w ośrodkach powyżej 250-500 tys. mieszkańców. Pierwsze z nich są z reguły ośrodkami o kilku podstawowych funkcjach, wśród których turystyka jest wiodącym lub jednym z ważniejszych filarów gospodarki. W odniesieniu do oferty turystycznej można mówić o jednorodności – dominuje w nich najczęściej jeden podstawowy produkt, często o charakterze sezonowym, zbudowany na dominującym walorze turystycznym (unikatowy obiekt, krajobraz lub zasób naturalny), ewentualnie wzbogacony do-

datkowymi produktami uzupełniającymi, stanowiącymi najczęściej reinterpretację dominującego waloru. Miejscowości te są na ogół dobrze spozycjonowane na rynku oraz posiadają płytkie, względnie jednorodne marki terytorialne. Przykładami takich ośrodków są: Kazimierz Dolny, Oświęcim, Brugia oraz Dubrownik.

Wraz ze wzrostem wielkości miasta jego struktura gospodarcza ulega dywersyfikacji, zaznacza się złożoność i komplementarność poszczególnych jego funkcji. Zwiększa się stopień kompleksowości ekonomicznej, społecznej i instytucjonalnej, co prowadzi do tego, że w miastach metropolitalnych turystyka nie jest już postrzegana przez planistów, inwestorów, badaczy czy mieszkańców jako podstawa bytu miasta i główny czynnik rozwoju gospodarki [Ashworth 1992; Page i Hall 2003: 18]. Dywersyfikacji ulega sama funkcja turystyczna, na którą składa się coraz więcej komponentów, ponieważ zwiększa się zakres motywów i celów osób odwiedzających. W rezultacie dopiero w ostatnich kilku latach w literaturze anglojęzycznej ugruntowało się pojęcie turystyki wielkomiejskiej (*city tourism*), którą należy traktować jako typ turystyki miejskiej wyróżniony lub dookreślony na podstawie kryterium wielkości ośrodka [Paskaleva-Shapira 2007; Maitland i Ritchie 2009; Wöber i Mazanec 2010; Heeley 2011; UNWTO 2012, 2014; Żabińska 2013: 138]. Oprócz wielkości turystykę wielkomiejską charakteryzują następujące atrybuty [Zmyślony 2015: 58-59]:

1. Globalno-lokalny zakres oddziaływania. Turystyka należy do tych funkcji miasta, które określają jego międzynarodowy status, tj. wyznaczają jego pozycję w światowym systemie społeczno-gospodarczym. Ponadto wpływa na proces jego usieciowienia poprzez nieustanny przepływ podróżnych i turystów. W największym stopniu i w najszybszym tempie umiędzynarodawiają się wielkie miasta, a w najmniejszym stopniu i w najwolniejszym tempie miasta małe [Hall 1966; Komorowski 2000; Sassen 2005]. W ponadnarodowej sieci miasta pełnią rolę ośrodków rozrządowych międzynarodowego ruchu turystycznego, łącząc w ten sposób globalny i lokalny ruch turystyczny. Dla turystów zagranicznych duże miasta stanowią „bramy wjazdowe” na terytoria poszczególnych krajów [Pearce 2001; Ashworth i Page 2011; Ashworth 2012].

2. Różnorodność form i dywersyfikacja produktu turystycznego, na który składa się wiele subproduktów skierowanych do poszczególnych grup odwiedzających miasto. Gregory Ashworth [2003; 2009] dzieli je na dwie kategorie: formy turystyki zależne od motywów, które wiążą się z realizacją zainteresowań turystów (*special interest-specific*), oraz formy turystyki zależne od miejsca (*place-specific*), które odnoszą się do miasta i jego walorów, a także jego odrębnego charakteru. Strukturę typologiczną odbiorców tych subproduktów tworzą cztery atrybuty o charakterze behawioralnym: selektywność, raptowność, powtarzalność i kapryśność [Ashworth i Page 2011]. Multifunkcyjność dużych miast powoduje, że z oferty turystycznej oprócz turystów korzystają też inne grupy: wycieczkownicze, mieszkańcy, pracownicy, zakupowicze.

3. Integracja funkcjonalna z rekreacją, widoczna zarówno w sferze podaży, jak i w sferze popytu. Urządzenia i obiekty turystyczne wykorzystywane są przez ludność miejscową, jak i odwiedzających, obserwuje się zatem zatarcie i wzajemne upodabnianie się ich zachowań w czasie wolnym. Obie funkcje realizowane są przez te same zasoby i podmioty zlokalizowane w przestrzeni miejskiej i podmiejskiej, a rozróżnienie między przestrzeniami wypoczynku i pracy, rekreacją i aktywnością zawodową oraz czasem wolnym i czasem pracy staje się coraz trudniejsze, toteż sporych trudności następuje wytyczanie granic między mieszkańcami i gośćmi oraz aktywnością turystyczną i nieturystyczną [Maitland i Newman 2009: 4].

4. Wtapianie się w strukturę funkcjonalną i przestrzeń miasta, co związane jest z różnorodnością motywów przyjazdów odwiedzających. Turystyka rzadko stanowi podstawową funkcję miasta (nielicznymi wyjątkami są ponadmilionowe Las Vegas lub Orlando), a na ogół pełni rolę uzupełniającą. Według Ashwortha i Page'a [2011: 3] oferowane turystom wielkomiejskie produkty turystyczne stanowią mozaikę doświadczeń zdobywanych przez odwiedzających, przestrzennie rozproszonych, w większości jednak najczęściej zgrupowanych w wybranych dzielnicach lub innych obszarach.

5. Duża koncentracja podróży i pobyków służbowych oraz turystyki biznesowej, a przede wszystkim aktywności polegającej na organizacji spotkań i wydarzeń o randze międzynarodowej.

6. Zwiększanie się przestrzeni penetracji turystycznej oraz zasięgu działalności polegającej na udostępnianiu atrakcji turystycznych poza administracyjnymi granicami miasta, na obszarach podmiejskich, a więc w umownych granicach aglomeracyjnych.

Interdyscyplinarna natura turystyki wielkomiejskiej sprawia, że jej planowanie i zarządzanie staje się skomplikowanym i wielowątkowym procesem, w którym dodatkowo trzeba brać pod uwagę nowo pojawiające się aspekty i wyzwania rozwojowe, np. obecność na międzynarodowym rynku spotkań i wydarzeń, wykorzystanie nowoczesnych technologii, tendencje proekologiczne w planowaniu miast, rozwój usług z zakresu gospodarki współdzielenia, protesty antyturystyczne mieszkańców czy terroryzm hybrydowy.

### **3. Zakres działania i potencjał organizacyjny miejskich DMO**

Zarządzanie turystyką w odniesieniu do jednostek przestrzennych sytuuje się na pograniczu polityki turystycznej, planowania przestrzennego, marketingu terytorialnego, administrowania publicznego oraz kierowania korporacjami. W praktyce odbywa się za pośrednictwem sterowania, oznaczającego pośrednie wpływa-

nie na podmioty gospodarki turystycznej (a także innych sfer gospodarki) w celu wywołania określonych zachowań [Zmyślony 2008: 85].

W ujęciu wąskim zarządzanie turystyką ma wymiar operacyjny i obejmuje działania w zakresie dostarczania informacji turystycznej, planowania i realizowania działań marketingowych, organizacji oferty turystycznej miasta, podnoszenia atrakcyjności podstawowych walorów turystycznych, ewentualnie prowadzenia badań ilościowych i jakościowych popytu turystycznego, zarządzania relacjami z odwiedzającymi [Ritchie i Crouch 2003: 73-75]. Multifunkcyjny charakter gospodarek metropolitalnych oraz specyfika turystyki wielkomiejskiej sprawiają jednak, że zarządzanie funkcją turystyczną w miastach ma znacznie szerszy charakter, wywodzący się bezpośrednio z planowania strategicznego [Bryson i Alston 2005]. Z jednej strony odnosi się do koncepcji *governance*, a szczególnie koncepcji dobrego współrządzenia (*good governance*), opartej na partycypacji wszystkich zainteresowanych stron, otwartości i partnerstwie, przejrzystości, efektywności, dążeniu do konsensusu oraz integralności działań [MRR 2008; UNESCAP 2010]. Z drugiej strony przyjmuje formę zarządzania korporacyjnego (*corporate governance approach*) [Beritelli, Bieger i Laesser 2007], które bliskie jest scentralizowanemu zarządzaniu, opartemu na hierarchicznych zależnościach i podległości, realizowanemu zwykle przez DMO lub dwa współpracujące podmioty (DMO i urząd miasta). Skupienie zarządzania w jednym ośrodku zapewnia optymalną koordynację działań wielu podmiotów oraz skuteczność podejmowanych decyzji. Cele mają charakter rynkowy i są realizowane dzięki integracji zasobów publicznych (naturalnych i kulturowych) z zasobami prywatnymi (usługami prywatnymi). Wysiłki kierowane są na komercjalizację produktów turystycznych. Zarządzanie turystyką wielkomiejską przybiera więc najczęściej formę zorientowaną na interesy interesariuszy, czyli członków DMO, natomiast mieszkańcy, pozostali usługodawcy, osoby pracujące w sektorze turystycznym, a czasem nawet lokalne władze są postrzegani jako pośredni nadzorcy DMO [Pechlaner, Volgger i Herntrei 2012].

Podstawą zarządzania turystyką wielkomiejską jest zatem stworzenie międzysektorowej współpracy partnerskiej skupionej wokół jednego ośrodka zarządzającego (jaki jest DMO) w celu zintegrowania oferty turystycznej z funkcją rekreacyjną i kulturową (rynek usług czasu wolnego) oraz potencjałem gospodarczym miasta (turystyka biznesowa). Podstawowym pytaniem, na które należy odpowiadać, podejmując kolejne decyzje i działania, jest: Jakie implikacje dla rozwoju innych funkcji miejskich wynikają z rozwoju konsumpcji i podaży turystycznej? Głównym celem działań oraz jedynym kryterium podejmowania decyzji nie jest już rozwój funkcji turystycznej *per se*, ale to, jak funkcja turystyczna przyczynia się do zwiększenia potencjału konkurencyjnego i poprawy pozycji konkurencyjnej miasta. W wielkich miastach funkcja turystyczna staje się narzędziem, a nie przedmiotem zarządzania.

Kolejnym elementem decydującym o specyfice zarządzania turystyką w miastach metropolitalnych jest konieczność funkcjonowania (najczęściej w ramach DMO lub ściśle z nimi współpracując) biur kongresów i spotkań (zwanymi powszechnie *convention bureaux* – CB), a więc podmiotów reprezentujących miasta na krajowym i międzynarodowym rynku spotkań, tj. konferencji, targów, kongresów, podróży motywacyjnych oraz innych wydarzeń [UNWTO 2010]. Przejawia się to w głównych funkcjach, jakie powinny one pełnić, wśród których, oprócz koordynacji i przewodzenia w branży, wymienia się: tworzenie wizerunku miasta jako atrakcyjnego miejsca organizacji spotkań, współpracę z organizatorami spotkań, reprezentowanie zarówno popytu, jak i podaży oraz dostarczanie informacji i odpowiadanie na zapytania. Tym samym CB powinny umożliwiać miastom konkurowanie o organizację wydarzeń i wiążące się z nimi efekty (większą liczbę turystów, poprawę wizerunku, rozwój gospodarki itp.) [Piechota 2016a; 2016b].

Włączenie do zakresu działań DMO turystyki biznesowej powoduje przeniesienie ciężaru z promocji i zarządzania turystyką na szerszy wymiar promocji miast, uwzględniający nie tylko ich potencjał turystyczny, ale także infrastrukturalny, a przede wszystkim gospodarczy i kreatywny (inaczej mówiąc: intelektualny). Osoby w nich zatrudnione są specjalistami z zakresu nie tyle samej turystyki, ile ekonomii, w szczególności specjalizacji gospodarczych miasta i regionu. Ponadto CB wnosi do zarządzania turystyką „filozofię” i narzędzia biznesowe charakterystyczne dla rynku business-to-business, a także umiejętności w zakresie pozyskiwania, organizowania i zarządzania spotkaniami i wydarzeniami biznesowymi. Funkcjonowanie CB jako komórki DMO lub odrębnego podmiotu wzmacnia zatem korporacyjną formułę zarządzania turystyką w metropoliach.

Podsumowując, można stwierdzić, że w dużych miastach promocja i dostarczanie informacji turystycznej nadal stanowią najistotniejsze obszary zarządzania turystyką, jednak zakres podejmowanych i planowanych przez nie działań jest coraz szerszy (o zadania z zakresu strategii wspierania), co wymaga zwiększonych środków finansowych. Obecnie zakres ten obejmuje następujące obszary:

- analizę procesu podejmowania decyzji nabywczej przez turystów,
- analizę wizerunku regionu, branding i komunikację na szczeblu międzynarodowym,
- strategię i taktyki rozwoju produktów turystycznych,
- działania z zakresu dystrybucji produktów turystycznych,
- relacje członkowskie oraz tworzenie powiązań z interesariuszami rozwoju turystyki w regionie, w tym z mieszkańcami i interesariuszami reprezentującymi inne obszary działalności gospodarczej miasta,
- strategię wzrostu konkurencyjności miasta i jego długotrwałego rozwoju poprzez turystykę,
- komunikowanie i podkreślanie wartości dla miasta wynikającej z rozwoju funkcji turystycznej,

– zarządzanie kryzysowe związane z protestami mieszkańców, wpływem sieciowych korporacji reprezentujących gospodarkę współdzielenia i zapewnienie bezpieczeństwa turystom [Ford i Peeper 2008; Wang 2011; Borzyszkowski 2016].

Konsekwencją szerokiego zakresu funkcjonalnego miejskich DMO jest ich ponadnarodowy zakres działania. Zdecydowana większość metropolitalnych DMO tworzy strategie zorientowane głównie na ekspansję zagraniczną, a do ich realizacji wykorzystuje narzędzia marketingowe w formie i sposobie właściwym narodowym organizacjom turystycznym. Z badań przeprowadzonych wśród DMO zrzeszonych w European Cities Marketing [Zmyślony 2014] wynika, że rozwój zagranicznej turystyki przyjazdowej jest podkreślany mocno (66%), a nawet bardzo mocno (33%) w ogólnych strategiach rozwoju. 69% badanych DMO podejmuje planowe działania na rynkach najbliższych geograficznie i kulturowo, łącząc je dodatkowo z selektywnymi i sporadycznymi działaniami na bardziej odległych rynkach pozaeuropejskich. W celu realizacji działań międzynarodowych miejskie DMO zmieniają w sposób częściowy lub znaczny swoją strukturę organizacyjną poprzez wzrost liczby stanowisk pracy (40%), tworząc nowe działy i stanowiska odpowiedzialne za działalność na rynkach zagranicznych (31%) lub dołączając nowe obowiązki do istniejących działów (29%), przy równoczesnym wzmacnianiu partnerstwa lokalnego na rzecz wspólnych działań marketingowych (internacjonalizacja sieciowa). Przykładowo, zagraniczne oddziały zostały utworzone przez DMO w Wiedniu i Amsterdamie do obsługi rynków azjatyckich, natomiast DMO w Berlinie i Monachium zatrudniają regionalnych agentów działających na zagranicznych rynkach.

Szeroki zakres funkcjonalny metropolitalnych DMO wpływa na ich duży potencjał gospodarczy, przede wszystkim w aspekcie organizacyjnym i kapitałowym. Z badań Bernda Seisera [2008] przeprowadzonych wśród miejskich DMO zrzeszonych w European City Marketing (ECM) wynika, że w 45% funkcjonują one jako jednostki o charakterze publicznym, w ramach administracji samorządowej lub podmiotów od niej zależnych, w 27% jako organizacje prywatne, w 20% jako struktury mieszane (publiczno-prywatne), w 4% jako organizacje *non-profit* i w 4% jako fundacje. Struktura przychodów miejskich DMO jest bardzo zróżnicowana. Niemal wszystkie otrzymują wsparcie publiczne wynoszące od 15% (np. organizacje w Zurychu, Dublinie) do 100% (np. Kolonia, Helsinki, Innsbruck, Ljubljana, Praga, Zagrzeb) wartości budżetu. Warto zaznaczyć, że bardzo często dotacje te tylko pośrednio można nazwać publicznymi, ponieważ pochodzą z podatku turystycznego, który w wielu regionach jest pobierany przez władze lokalne od obiektów noclegowych (*bed tax*) i przekazywany do DMO. Z kolei podstawowym źródłem przychodów prywatnych są składki członkowskie.

O potencjale gospodarczym miejskich organizacji turystycznych świadczą wyniki ogólnoswiatowych badań nad DMO opublikowane przez światową Organizację Turystyki w 2010 r. [UNWTO 2010]. 51% miejskich DMO dyspo-



nowało rocznym budżetem przekraczającym 1 mln dolarów, a w 6% przypadków wysokość ta przekraczała 10 mln dolarów. Najwyższymi budżetami dysponują DMO działające w stolicach państw europejskich. Przykładowo, organizacja London & Partners dysponuje budżetem rządu 22,5 mln funtów (rok finansowy 2016/2017), z czego ok. 53% otrzymuje od władz miejskich Londynu, natomiast pozostałe środki pozyskuje z sektora prywatnego, własnych przychodów (działalność komercyjna) i innych źródeł [London & Partners 2016; Borzyszkowski 2017]. Z kolei budżet organizacji VisitBerlin, zasilany w 50% z dochodów własnych (sprzedaż kart turystycznych oraz innych produktów turystycznych), w 44% z wkładu landu Berlin, a w 6% z wkładów akcjonariuszy, wyniósł w 2016 r. 22,6 mln euro<sup>1</sup>. Organizacja Vienna Tourist Board dysponuje rocznym budżetem w wysokości 25 mln euro, którego 70% pochodzi z wpływów z podatku turystycznego [Kruczek i Zmyślony 2014]. Turismo de Lisboa, organizacja zarządzająca turystyką w stolicy Portugalii, funkcjonująca na zasadach stowarzyszenia zrzeszającego kilkuset partnerów, dysponuje budżetem rządu 17 mln euro<sup>2</sup>.

Przeciętna liczba zatrudnionych w miejskich DMO jest wysoka i wynosi 47 osób, przy czym waha się od 7 (Split) aż do 200 (Berlin) [Seiser 2008]. Warto przy tym zauważyć, że – wzorem przedsiębiorstw – miejskie DMO wykorzystują elastyczne formy zatrudnienia – tylko 72% kadry stanowiły osoby zatrudnione na stałe. W pozostałym zakresie korzystają one z pracowników sezonowych oraz kontraktów terminowych, a także outsourcingu i prac zleconych ekspertom i agencjom zewnętrznym [UNWTO 2010].

#### **4. Uwarunkowania organizacyjno-prawne funkcjonowania organizacji turystycznych w Polsce i państwach Unii Europejskiej**

W Polsce na szczeblach niższych niż krajowy ROT i LOT zostały wyodrębnione na bazie rozwiązań organizacyjnych zapisanych w ustawie o Polskiej Organizacji Turystycznej [1999]. Pierwsze z nich działają na obszarach województw, drugie zaś na mniejszych obszarach, których wielkość i położenie nie zostały formalnie określone, ponieważ mogą powstawać na obszarach atrakcyjnych turystycznie i stanowić płaszczyznę współpracy samorządów gminnych i powiatowych zainteresowanych wspieraniem turystyki na ich terenach, podmiotów gospodarczych działających w turystyce, stowarzyszeń, fundacji i innych organizacji turystycznych, a także uczelni i szkół kształcących kadry turystyczne oraz osób fizycznych. Organizacje na obu szczeblach funkcjonują w formie prawnej stowarzyszeń, jed-

<sup>1</sup> [www.about.visitberlin.de/en/node/298](http://www.about.visitberlin.de/en/node/298) [dostęp: 31.08.2017].

<sup>2</sup> [www.visitlisboa.com/about-turismo-de-lisboa](http://www.visitlisboa.com/about-turismo-de-lisboa) [dostęp: 31.08.2017].

nak na zasadach szczególnych, ponieważ ich członkami oprócz osób fizycznych mogą zostać także osoby prawne [ustawa Prawo o stowarzyszeniach 1990; ustawa o Polskiej Organizacji Turystycznej 1999].

Ze względu na cel artykułu istotne jest to, że w ustawie o POT [1999] nie określono odrębnych zadań dla ROT i LOT. Zgodnie z jej zapisami jednakowy obszar ich działania obejmuje: promocję turystyczną obszaru, na którym działają, wspomaganie funkcjonowania i rozwoju informacji turystycznej, inicjowanie, opiniowanie i wspieranie planów rozwoju i modernizacji infrastruktury turystycznej, a także współpracę z Polską Organizacją Turystyczną.

Rozróżnienie funkcji obu typów organizacji znalazło się jednak w zapisach dokumentu „Kodeks dobrych praktyk systemu zarządzania i promocji turystyki w Polsce” [POT 2009]. Zgodnie z nimi ROT odpowiadają za spójność działań promocyjnych i realizację założeń strategicznych na szczeblu wojewódzkim, przy czym istotne w tym procesie jest odpowiednie planowanie oraz kumulowanie informacji dotyczących wszystkich kwestii związanych z turystyką na terenie województwa, zwłaszcza w odniesieniu do tworzenia produktów turystycznych, a także prowadzonych przez inne instytucje działań związanych z promocją regionu. LOT odpowiadają zaś za spójność działań dotyczących tworzenia produktu turystycznego na szczeblu lokalnym i czuwają nad właściwym i efektywnym przebiegiem działań promocyjnych. Nie zostały jednak rozdzielone zasady członkostwa w ROT i LOT oraz wzajemne relacje między nimi, co jest przyczyną powstania rozbieżności w rozwiązaniach organizacyjnych w poszczególnych regionach, nieporozumień i niepotrzebnej walki konkurencyjnej między dwoma szczeblami organizacyjnymi, dublowaniem działań i chaosem administracyjnym [Migdal 2013].

Rozbieżności te są obecne także w przypadku realizacji zadań z zakresu zarządzania turystyką w miastach wojewódzkich. W drodze ewolucji w poszczególnych miastach powstały następujące modele organizacyjne:

- wiodąca działalność LOT (Gdańsk, Poznań, Warszawa, Łódź),
- działalność ROT przy braku funkcjonującego LOT (Katowice, Kielce, Lublin, Szczecin),
- działalność obu szczebli organizacji turystycznych, przy czym LOT pełni rolę uzupełniającą lub marginalną (Bydgoszcz, Toruń, Kraków),
- działalność władz miasta (Zielona Góra, Gorzów, Wrocław).

Z przeglądu literatury na temat systemów organizacyjnych turystyki w państwach Unii Europejskiej [Costa, Panyik i Buhalis 2014] wynika, że najczęściej stosowanym rozwiązaniem jest model dwuszczeblowy, zakładający funkcjonowanie organizacji regionalnych (przy czym może on mieć też charakter subregionalny) oraz lokalnych (tab. 1)<sup>3</sup>. W żadnym kraju nie występuje specjalny, odrębny

---

<sup>3</sup> Dane przedstawione w tabeli 1 mają charakter poglądowy, zatem nie informują o szczegółowych rozwiązaniach terytorialnych, strukturalnych i prawnych ani o relacjach zachodzących między

Tabela 1. Miejskie organizacje turystyczne w systemach organizacyjnych turystyki w krajach Unii Europejskiej (2014)

Kraj	Regionalne DMO [liczba, jeśli jest znana]	Lokalne DMO [liczba, jeśli jest znana]	Miejskie DMO [odrębny status*/ realnie istniejące]	DMO w stolicy kraj [status*]	Uwagi
Dania	+ [5]	+ [98]	-/+	+ [L]	LDMO w formie centrów it
Wielka Brytania	+ [14]	+	-/+	+ [R/S]	-
Finlandia	-	-	-/-	+ [L]	Brak krajowych uregulowań systemowych
Irlandia	-	-	-/+	+ [S]	Brak krajowych uregulowań systemowych
Szwecja	+ [24]	+	b.d./+	+ [L]	-
Bułgaria	+ [8]	-	-/+ [P]	+ [P]	RDMO – brak realnych działań; LDMO oraz MDMO – tylko prywatne inicjatywy [40]
Estonia	+ [4]	- [P]	-/+ [R]	+ [R]	-
Łotwa	+ [4]	- [P]	b.d.	+ [R/S]	-
Litwa	+ [5]	- [P]	b.d.	+ [b.d.]	-
Rumunia	+	b.d.	+ /C	+ [S]	Oddziały administracji rządowej, odpowiedzialne za it oraz kategoryzację hoteli
Austria	+ [9]	+	b.d./+	+ [L/S/P]	Regulacje zależne od prawa w poszczególnych landach
Czechy	+ [17]	b.d.	-/+	+ [R]	
Niemcy	+ [ok. 280]	+ [ok. 6000]	+ /b.d.	+ [L/R/S]	MDMO – regulacje zależne od prawa w poszczególnych landach
Węgry	+ [9]	+ [143]	-/+	+ [L]	-
Słowacja	+ [8]	+ [30]	-/+	+ [L]	-

cd. tabeli 1

Kraj	Regionalne DMO [liczba, jeśli jest znana]	Lokalne DMO [liczba, jeśli jest znana]	Miejskie DMO [odrębny status*/ realnie istniejące]	DMO w stolicy kraju [status*]	Uwagi
Cypr	+ [S]	–	–/+	+ [R]	–
Grecja	+	+	–/+	+ [S]	DMO w Atenach finansowany z środków strukturalnych UE
Włochy	+ [mniej niż 10]	+	b.d./+	+ [L]	Regulacje zależne od prawa regionalnego
Malta	–	–	–	–	Tylko centra informacji turystycznej narodowej DMO
Portugalia	+ [S]	–	–/+	+ [R]	–
Słowenia	–	+	–/+	+ [R]	–
Hiszpania	+	+	+ [b.d.]	+ [L]	–
Belgia [Flandria]	+	–	+ [b.d.]	+ [L/S]	Odrębne systemy organizacyjne w trzech regionach
Belgia [Walonia]	+	+	–		
Francja	+	+	–/+	+ [S]	–
Luxemburg	–	–	–	–	Finansowanie centralne
Holandia	+	+	–/+	+ [R]	–

Objaśnienia: L – status lokalnego DMO; R – status regionalnego [ponadlokalnego DMO]; S – status specjalny, połączony z centralnym finansowaniem [pełnym lub większościowym]; P – finansowanie przez sektor prywatny.

Źródło: Costa i in. 2014 oraz strony internetowe miejskich DMO.

rodzaj miejskiej (metropolitalnej) organizacji turystycznej, jednak w większości z nich miejskie DMO funkcjonują w praktyce. Wyjątek stanowią kraje małe i nieposiadające systemów organizacyjnych turystyki. W niemal wszystkich krajach funkcjonują stołeczne DMO, przy czym ich status – wynikający ze sposobu finansowania i zakresu przestrzennego działania – jest zróżnicowany. W 26% stolic funkcjonują DMO finansowane i funkcjonujące w zakresie lokalnym, natomiast w 22% – w zakresie regionalnym. W jednej trzeciej państw zarządzanie turystyką jest finansowane lub współfinansowane z budżetów centralnych, można zatem twierdzić, że mają one specjalny status, otwierający drogę do ewentualnego statusu metropolitalnych DMO.

Lektura źródeł, na podstawie których stworzono zestawienie zaprezentowane w tabeli 1, wnosi jeszcze jeden, bardziej ogólny, aczkolwiek istotny dla niniejszych rozważań wniosek. Mimo krytyki pojawiającej się w środowisku naukowym, eksperckim oraz branżowym co do jakości rozwiązań organizacyjnych istniejących w Polsce należy podkreślić, że – poza przytoczonymi wcześniej słabościami – należą one do najbardziej przejrzystych i uporządkowanych systemów w Europie. Dotyczy to także porównania z systemami obowiązującymi w krajach o znacznie bardziej rozwiniętej gospodarce turystycznej. Warto podkreślić ten fakt i powiązać go z postulatem ustanowienia MOT jako odrębnej formy organizacji turystycznej. Dzięki spójności organizacyjnej polski system stanowi najsolidniejsze ramy do wprowadzenia tej innowacji w praktyce, a także odniesienie (*benchmark*) innowacyjne dla innych systemów europejskich.

## 5. Umocowanie MOT w polskim systemie organizacyjnym turystyki

Argumenty systemowe przemawiające za utworzeniem specjalnego typu organizacji turystycznych wynikają z piętnastu paneli dyskusyjnych przeprowadzonych w latach 2015-2016 z przedstawicielami ROT i LOT tworzących regionalne systemy organizacyjne turystyki w Polsce. Dyskusje odbywały się w ramach projektu ewaluacyjnego „Produkt, wiedza, współpraca”, mającego na celu monitorowanie stanu systemu organizacyjnego turystyki w Polsce zrealizowanego przez Polską Organizację Turystyczną [Gonera i Zmyślony 2017].

Głównym wnioskiem wynikającym z projektu jest konieczność ponownego rozdzielenia kompetencji obecnych LOT i ROT na tworzenie produktu i dzia-

---

poszczególnymi szczeblami systemów. Ponadto w celu uzyskania spójności danych informacje zostały zaczerpnięte z jednego źródła.

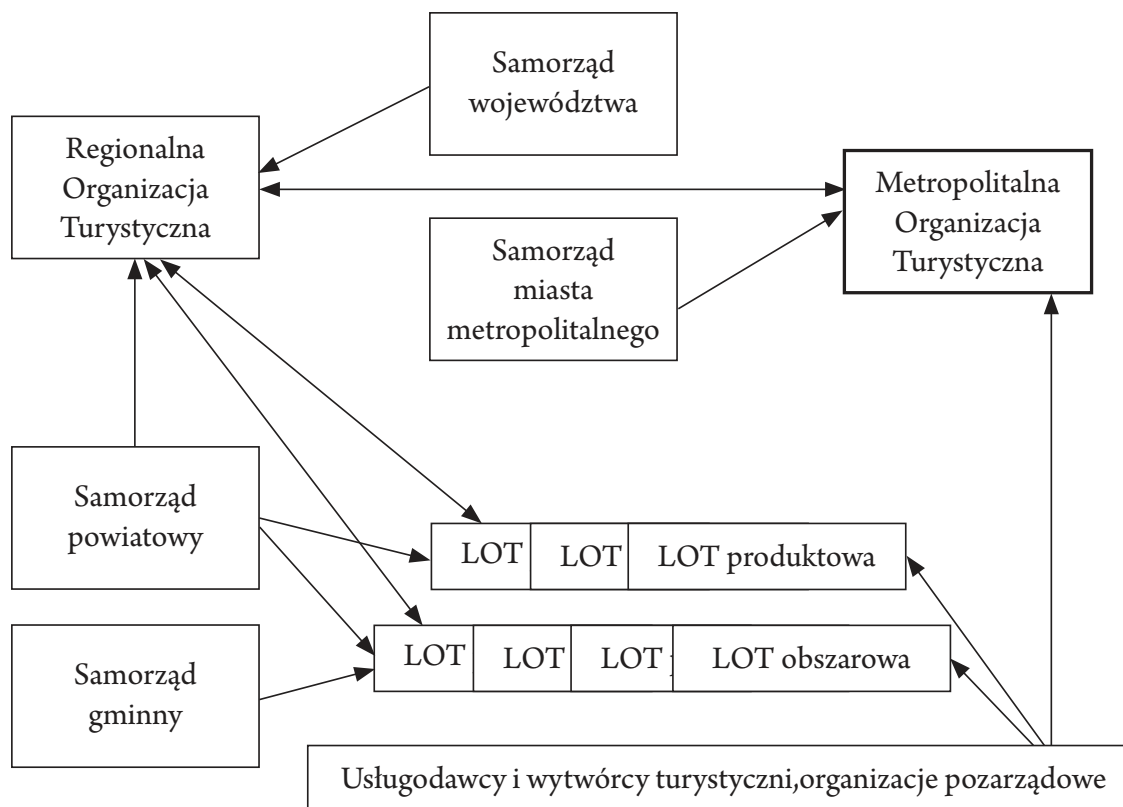
łania promocyjne. Tworzenie produktów zapewniających atrakcyjną zawartość powinno być domeną LOT, które dodatkowo podzielono na LOT produktowe, zarządzające subregionalnymi produktami (przykładem jest klaster turystyczny Szlak Piastowski w Wielkopolsce, mający status organizacji turystycznej) oraz tradycyjne LOT obszarowe. Stosowanie narzędzi promocji powinno zaś należeć do zadań ROT, które powinny zarządzać marketingowymi ofertami produktowymi województw. Między tymi dwoma szczeblami zarządzania (ale nie na zasadzie organizacji hierarchicznej) powinny zachodzić istotne powiązania kompetencyjne, ale nie ich wymiennność, szczególnie w odniesieniu do tworzenia produktów przez ROT, które nie powinny stawać się twórcami i operatorami produktów turystycznych w regionie.

W tak określonych warunkach utworzenie MOT powinno być obowiązkowe, jednak ze względu na to, że w niektórych miastach już istnieją, zachodzi potrzeba unormowania ich statusu i miejsca w systemie adekwatnie do ich roli. Status MOT – budowanych w stolicach województw i ewentualnie innych miastach metropolitalnych – powinien mieć charakter odmienny od konwencjonalnych LOT i być zbliżony do statusu ROT. MOT powinny skupiać zarówno zadania produktowe rekomendowane LOT, jak i zadania promocyjne rekomendowane ROT, jednak w ramach porozumienia z tymi ostatnimi, szczególnie w odniesieniu do tworzenia marki regionalnej na rynkach zagranicznych. Współpraca między nimi powinna odbywać się na zasadach partnerskich.

Do zadań MOT powinno należeć prowadzenie *convention bureau*. Branża spotkań jest rynkiem skupionym w dużych ośrodkach miejskich, które oddziałują na region, jednak w pierwszym rzędzie wpływa on na konkurencyjność miast. Rekomenduje się, aby w tym zakresie ROT wspierały MOT (także na zasadzie montażu finansowego lub rozliczania składki członkowskiej).

ROT powinny być gotowe do utrzymywania silnych relacji partnerskich z MOT (rys. 1). Powinno się stwarzać warunki zachęcające do współpracy poprzez regulację wysokości składki, tak by była ona realnie powiązaną wartością dodaną, jaką miałyby wnieść MOT do regionalnego systemu zarządzania turystyką. Zacieśnianie współpracy na linii MOT – ROT jest szczególnie istotne, jeśli uwzględni się optykę turysty przyjazdowego. Na wielu rynkach nazwy polskich regionów są wciąż nierozpoznawalne. Celowym działaniem jest promocja regionu poprzez jego rozpoznawalną i posiadającą międzynarodową markę stolicy. Przykładowo, w działaniach promocyjnych województwa małopolskiego na rynkach zagranicznych wykorzystuje się nazwę Kraków Region, w działaniach promocyjnych województwa pomorskiego na rynkach zagranicznych – nazwę Gdańsk Region, w działaniach promocyjnych województwa wielkopolskiego na rynkach zagranicznych – nazwę Poznań Region.

Konsekwencją szczególnego statusu MOT powinna być zasada ich automatycznego obowiązkowego członkostwa w ROT (pod warunkiem tworzenia



Rysunek 1. Metropolitalna organizacja turystyczna w regionalnym systemie organizacyjnym turystyki

Źródło: opracowanie własne na podstawie Gonera i Zmyślony 2017.

produktu), przy czym konieczne byłoby formalne zagwarantowanie członkostwa zarówno samorządów terytorialnych szczebla gminnego (władz miast), jak i podmiotów gospodarczych, turystycznych i paraturystycznych (usługodawców oraz wytwórców) w pierwszym rzędzie w MOT (rys. 1), a dopiero w drugim – w ROT poprzez zasadę drugiej składki.

## 6. Zakończenie

Niniejszy artykuł ma charakter poglądowy, a jego celem jest wywołanie szerszej dyskusji w środowisku naukowo-branżowym na temat konieczności wprowadzenia odrębnego statusu metropolitalnych organizacji turystycznych w polskim systemie organizacyjnym turystyki. W artykule przedstawiono wyłącznie argumenty merytoryczne, abstrahując od zmian zachodzących w Polskiej Organizacji Turystycznej oraz w prawodawstwie turystycznym podyktowanych celami politycznymi.

Do argumentów uzasadniających potrzebę ustanowienia specjalnego statusu MOT można zaliczyć:

- zależność rozwoju turystyki od innych funkcji społeczno-gospodarczych miasta, przejawiającą się wtapianiem się w jego strukturę funkcjonalną i przestrzeń oraz koncentracją pobytów służbowych i turystyki biznesowej, co sprawia, że organizacje zarządzające turystyką zmuszone są wykraczać swoimi działaniami poza wąski zakres promocji turystyki oraz dostarczania informacji turystycznej, wchodząc w obszar współzarządzania (zarządzania partycypacyjnego),
- naturę turystyki wielkomiejskiej, wynikającą nie tylko z wielkości ośrodka, ale także z globalno-lokalnego zakresu oddziaływania, różnorodności form oraz dywersyfikacji produktu turystycznego, integracji funkcjonalnej z rekreacją (obsługą czasu wolnego mieszkańców), wychodzeniem funkcji turystycznej poza granice administracyjne miasta,
- specyfikę popytu turystycznego, który cechuje selektywność, raptowność, powtarzalność i kapryśność,
- szeroki zakres zadań DMO, które powodują konieczność integrowania działań i kompetencji wykraczających poza turystykę,
- upowszechnienie stylu zarządzania korporacyjnego jako podstawy funkcjonowania wielkomiejskich DMO,
- konieczność reprezentowania miasta na międzynarodowym rynku spotkań w formie *convention bureau*,
- orientację międzynarodową w tworzeniu strategii rozwojowych i marketingowych,
- wielkość budżetów miejskich DMO porównywalną z wielkością budżetów narodowych organizacji turystycznych oraz często przekraczającą wielkość budżetów regionalnych organizacji turystycznych,
- powszechne funkcjonowanie miejskich DMO w praktyce w Europie, mimo powszechnych trudności wynikających z braku odpowiedniego wsparcia systemowego (oprócz stolic),
- zróżnicowanie szczebla umocowania oraz źródeł kapitałowych miejskich DMO w Europie,
- trudności w bieżącym funkcjonowaniu miejskich organizacji turystycznych, a także „naturalne” hamowanie ich rozwoju przez ROT jako konsekwencje braku rozdzielenia zadań między ROT i LOT w polskim systemie organizacyjnym turystyki.

Przedstawione argumenty z pewnością nie wyczerpują listy powodów uzasadniających tworzenie MOT. Co więcej, mają one charakter jednostronny, gdyż ze względów objętościowych zabrakło miejsca na kontrargumenty, które stanowiłyby przeciwwagę dla zaprezentowanych tez oraz wniosków.



## Literatura

- Ashworth G., 1992, Is there an urban tourism? *Tourism Recreation Research*, 17(2), 3-8.
- Ashworth G., 2003, Urban tourism: Still an imbalance in attention? w: C. Cooper (red.), *Classic Reviews in Tourism*, Clevedon: Channel View Publications.
- Ashworth G., 2009, Questioning the Urban in Urban Tourism, w: G. Maciocco, S. Serrelli (red.), *Enhancing the City: The Perspectives for Tourism and Leisure*, Dordrecht: Springer.
- Ashworth G., 2012, Do we understand urban tourism?, *Tourism & Hospitality*, 1(4), 1-2.
- Ashworth G., Page S., 2011, Urban Tourism Research: Recent Progress and Current Paradoxes, *Tourism Management*, 32(1), 1-15.
- Beritelli P., Bieger T., Laesser C., 2007, Destination Governance: Using Corporate Governance Theories as a Foundation for Effective Destination Management, *Journal of Travel Research*, 46(1), 96-107.
- Borzyszkowski J., 2016, Ocena działalności organizacji zarządzających obszarami recepcji turystycznej – implikacje dla teorii i praktyki, *E-Mentor*, 4(66), 46-54.
- Borzyszkowski J., 2017, Czy DMO to organizacja odpowiedzialna tylko za turystykę? Przykład London & Partners, *Turystyka w Mieście*, <http://wp.me/p4ltbh-12h> [dostęp: 29.01.2017].
- Bryson J.M., Alston F.K., 2005, *Creating and implementing your strategic plan: A workbook for public and nonprofit organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Costa C., Panyik E., Buhalis D. (red.), 2014, *European Tourism Planning and Organisation Systems: The EU Member States*, Bristol: Channel View Publications.
- Ford R.C., Peeper, W.C., 2008, *Managing Destination Marketing Organisations: The task, roles and responsibilities of the Convention and Visitors Bureau Executive*, Orlando: For-Per Publications.
- Gonera H., Zmyślony P., 2017, *Produkt – wiedza – współpraca. Wnioski i rekomendacje, POT*, Warszawa, [www.pot.gov.pl/component/rubberdoc/doc/5979/raw](http://www.pot.gov.pl/component/rubberdoc/doc/5979/raw) [dostęp: 31.08.2017].
- Hall P., 1966, *The World Cities*, London: Heinemann.
- Hall P., 1997, *Megacities, World Cities and Global Cities*, [www.megacities.nl/lecture\\_1/lecture.html](http://www.megacities.nl/lecture_1/lecture.html) [dostęp: 12.03.2012].
- Hall P., 2001, Global city-regions in the twenty-first century, w: A.J. Scott (red.), *Global City-Regions: Trends, Theory, Policy*, Oxford: Oxford University Press.
- Heeley J., 2011, *Inside City Tourism: A European Perspective*, Bristol: Channel View Publications.
- Komorowski J., 2000, *Współczesne uwarunkowania gospodarczo-przestrzenne internacjonalizacji miast polskich*, Poznań: Wyd. AE w Poznaniu.
- Kowalczyk A., 2000, *Geografia turystyki*, Warszawa: WN PWN.
- Kruczek Z., Zmyślony P., 2014, *Regiony turystyczne: Podstawy teoretyczne. Studium przypadków*, Kraków: Proksenia.
- Law C.M., 2002, *Urban Tourism: The Visitor Economy and the Growth of Large Cities*, London: Continuum.

- Liszewski S., 2005, Metropolitalny region turystyczno-wypoczynkowy: przykład miasta Łodzi, *Turyzm*, 15(1-2), 121-138.
- Liszewski S., 2008, Ewolucja poglądów na temat regionu turystycznego. Od regionu krajoznawczego po funkcjonalny, w: G. Golembki (red.), *Turystyka jako czynniki wzrostu konkurencyjności regionów w dobie globalizacji*, Poznań: Wyd. AE w Poznaniu.
- London & Partners, 2016, *2016-2017 Business Plan*, London, files.londonandpartners.com/l-and-p/assets/abouts-us/business\_plan\_201617.pdf [dostęp: 31.08.2017].
- Maitland R., Newman P., 2009, Developing world tourism cities, w: R. Maitland, P. Newman (red.), *World Tourism Cities: Developing Tourism Off the Beaten Track*, Oxon: Routledge.
- Maitland R., Ritchie B.W. (red.), 2009, *City tourism: National Capital Perspective*, Wallingford – Cambridge: CABI.
- Migdal M., 2013, *Lokalna Organizacja Turystyczna – poradnik*, Szczecin: Forum Turystyki Regionów.
- MRR, 2008, *Koncepcja good governance – refleksje do dyskusji*, Warszawa.
- Page S.J., Hall C.M., 2003, *Managing urban tourism*, Harlow: Prentice Hall.
- Paskaleva-Shapira K.A., 2007, New Paradigms in City Tourism Management: Redefining Destination Promotion, *Journal of Travel Research*, 46(1), 108-114.
- Pearce D.G., 2001, An Integrative Framework for Urban Tourism Research, *Annals of Tourism Research*, 28(4), 926-946.
- Pechlaner H., Volgger M., Herntrei, M., 2012, Destination management organizations as interface between destination governance and corporate governance, *Anatolia*, 23(2), 151-168.
- Piechota N., 2016a, Convention bureau jako instytucja ograniczająca koszty transakcyjne w branży spotkań, *Folia Turistica*, 40, 135-150.
- Piechota N., 2016b, Rola convention bureau w kształtowaniu potencjału konkurencyjnego miast – założenia projektu badawczego, *Turystyka i Rekreacja*, 17(1), 271-282.
- POT, 2009, *Kodeks dobrych praktyk systemu zarządzania i promocji turystyki w Polsce*, Warszawa.
- Ritchie J.R.B., Crouch G.I., 2003, *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*, Cambridge: CABI.
- Sassen S., 2005, The Global City: Introducing a Concept, *The Brown Journal of World Affairs*, XI(2), 27-43.
- Seiser B., 2008, *European city tourism organisations: How city tourism organizations in Europe prepare themselves for rough times in saturated markets*, Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.
- UNESCAP, 2010, *What is good governance?*, Bangkok.
- UNWTO, 2010, *Survey on destination governance: Evaluation report*, Madrid.
- UNWTO, 2012, *Global Report on City Tourism - Cities 2012 Project*, Madrid.
- UNWTO, 2014, *Global Benchmarking for City Tourism Measurement*, AM Reports, Vol. 10, Madrid.
- Ustawa z dnia 25 czerwca 1999 r. o Polskiej Organizacji Turystycznej, Dz.U. nr 62, poz. 689; t.j. Dz.U. 2016, poz. 156.

- Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach, Dz.U. nr 20, poz. 104 z późn. zm.; t.j.: Dz.U. 2017, poz. 210.
- Wang Y., 2011, Destination marketing and management: Scope, definition and structures, w: Y. Wang, A. Pizam (red.), *Destination Marketing and Management: Theories and Applications*, Wallingford – Cambridge: CABI.
- Wang Y., Pizam A. (red.), 2011, *Destination Marketing and Management*, Wallingford – Cambridge: CABI.
- Wöber K.W., Mazanec J.A. (red.), 2010, *Analysing International City Tourism*, Wien: Springer-Verlag.
- [www.about.visitberlin.de/en/node/298](http://www.about.visitberlin.de/en/node/298) [dostęp: 31.08.2017].
- [www.visitlisboa.com/about-turismo-de-lisboa](http://www.visitlisboa.com/about-turismo-de-lisboa) [dostęp: 31.08.2017].
- Zmyślony P., 2008, *Partnerstwo i przywództwo w regionie turystycznym*, Poznań: Wyd. AE w Poznaniu.
- Zmyślony P., 2014, Internationalization of European cities' tourist function: initial qualitative data analysis, *FIBE Working Papers*, nr 2014/05, [http://ue.poznan.pl/data/upload/articles\\_download/26169/20150101/WP\\_2014\\_05.pdf](http://ue.poznan.pl/data/upload/articles_download/26169/20150101/WP_2014_05.pdf) [dostęp: 10.03.2015].
- Zmyślony P., 2015, *Funkcja turystyczna w procesie internacjonalizacji miast*, Poznań – Kraków: Proksenia.
- Zmyślony P., Piechota N., 2016, Metropolie turystyczne świata w świetle rankingów międzynarodowych – statystyczna analiza rangowania wielokryterialnego, *Folia Turistica*, 38, 57-80.
- Żabińska T., 2013, Turystyka w dużych miastach i metropoliach. Wybrane problemy rozwoju i zarządzania, w: T. Żabińska (red.), *Turystyka miejska. Prawidłowości i determinanty rozwoju*, Katowice: Wyd. UE w Katowicach.

## On the Need to Create Metropolitan Tourism Organisations

**Abstract.** The aim of the article is to argue for the need to create a new type of tourist organisation, known as a metropolitan tourism organisation, responsible for promoting the development of tourism in Poland. Organisations of this kind are necessary because the development of tourism depends on other socio-economic functions of the city and urban tourism differs from other kinds of tourism. At present urban destination management organisations (DMO) have a wide range of tasks and can contribute to corporate governance and activities convention bureaus. Also, metropolitan tourism organization can be more internationally orientated in their development planning, since DMOs function in a number of European cities. Under current regulations and in the present institutional setting, the functioning of urban DMOs faces many difficulties.

**Keywords:** cities, tourist function, tourism planning and organization, DMO, Poland