

Jacek Borzyszkowski

**Wykorzystanie Internetu w działaniach  
Destination Management Organizations (DMO)**

---

**Wstęp**

Polityka turystyczna poszczególnych destynacji obejmuje wykorzystywanie wielu dostępnych narzędzi, umożliwiających realizację założonych celów. Właściwe podmioty odpowiedzialne za realizację polityki turystycznej mają obecnie do dyspozycji szereg instrumentów, dzięki którym mogą skutecznie oddziaływać na rynek turystyczny, zarówno w sferze podaży, jak i popytu. Ostatnie lata charakteryzują się wzmożonym wykorzystaniem wielu nowoczesnych technik i mediów. Do jednych z nich bezsprzecznie należy zaliczyć Internet. Jest on wykorzystywany praktycznie we wszystkich sferach życia społeczno-gospodarczego. Wielokrotnie podkreśla się również jego rolę w turystyce, mówiąc nawet, że przemysł turystyczny „był, jest i zawsze będzie prekursorem wykorzystania Internetu, chociażby ze względu na jego znaczenie jako źródło informacji dla potencjalnych turystów” (*Tourism 2010... 2011*).

W niniejszym artykule scharakteryzowano możliwości wykorzystania Internetu w działalności organizacji pn. Destination Management Organizations (DMO). W pierwszej kolejności przedstawiono istotę tych podmiotów oraz potencjalne znaczenie Internetu w ich funkcjonowaniu. W dalszej części scharakteryzowano wybrane przykłady analizowanego zagadnienia, głównie na podstawie wyników badań przedstawionych w literaturze obcojęzycznej, jak również obserwacji autora.

### **Destination Management Organizations – istota i znaczenie Internetu w działaniach**

W literaturze przedmiotu coraz częściej wspomina się o podmiotach, występujących pod wspólną nazwą Destination Management Organizations, przez niektórych autorów nazywanych również Destination Marketing Organizations (por. Borzyszkowski 2011a, s. 238–242). Destination Management Organizations przez Światową Organizację Turystyki (UN-WTO) definiowane są jako „organizacje odpowiedzialne za zarządzanie i/lub marketing poszczególnych destynacji turystycznych” (Survey... 2004, s. 3). Według J. Majewskiego (2007, s. 178) są to „organizacje odpowiedzialne za koordynację i wspieranie działań wszystkich podmiotów zaangażowanych w marketing destynacji”. Z kolei C. Collins i D. Buhalis definiują DMO jako dostawców produktów i usług informacyjnych dla klientów, pośredników i dostawców w sektorze turystyki (Mendling, Rausch, Sommer 2005, s. 2). Według U. Gretzel i in. (2006, s. 116) DMO są podmiotami *non-profit*, mającymi na celu generowanie odwiedzin turystów na danym obszarze. Generalnie można przyjąć, że zakres działań Destination Management Organizations jest dość szeroki i obejmuje nie tylko zagadnienia *stricte* marketingowe. Coraz częściej wskazuje się na kompleksowe problemy zarządzania całą destynacją.

Obserwacje działalności współczesnych DMO pozwalają na stwierdzenie, że organizacje te coraz częściej wykorzystują możliwości, które dają im nowoczesne rozwiązania technologiczne, w tym również Internet. Przykładowo, jak podają L. Mich, M. Franch i P. Marzani (2004, s. 19), coraz większe środki finansowe DMO przeznaczone są na projektowanie i rozwój witryn internetowych. Jest to odpowiedzią na zmieniające się tendencje na rynku turystycznym – coraz więcej turystów wykorzystuje Internet przy podejmowaniu decyzji wakacyjnych i do ewentualnej rezerwacji usług. Na wykorzystanie Internetu w działaniach DMO zwracają uwagę D. Batarow, M. Bode, M. Jacobsen (2008, s. 5), którzy podkreślają, że zagadnienia te można zaliczyć do tzw. zewnętrznego marketingu docelowego (*external destination marketing* – EDM), obejmującego wszelkie działania zmierzające do przyciągnięcia turystów do destynacji, w tym m.in. poprzez marketing w Internecie.

Jednocześnie warto przytoczyć inny punkt widzenia na analizowany problem. U. Gretzel i in. (2006, s. 117) zauważają, że do najważniejszych

wyzwań stojących przed DMO należy zaliczyć adaptację do zmian technologicznych. Autorzy podkreślają, że w wielu przypadkach strony internetowe nie zaspokajają potrzeb turystów, a sam Internet nie jest w stanie zastąpić starych technik marketingowych. Problem nowych wyzwań stojących przed DMO został również poruszony przez C. Collins i D. Buhalis, według których istotne zagrożenia dla tych podmiotów pojawiły się w momencie intensywnego rozwoju Internetu. Autorzy uważają, że w wielu przypadkach sytuacja taka spowodowała rezygnację z członkostwa w DMO części przedsiębiorstw, które „na własną rękę” zajęły się marketingiem w kraju docelowym we współpracy z lokalnymi agencjami turystycznymi (Mendling, Rausch, Sommer 2005, s. 2). Co więcej, niektórzy podkreślają nawet, że rola DMO do momentu dynamicznego rozwoju Internetu była praktycznie niepodważalna. Co ciekawe, w okresie późniejszym dotychczasowa dominacja DMO zmalała (Choi, Lehto, Morrison 2007, s. 120). Tym samym organizacje te stanęły przed ważnym wyzwaniem. „Zmuszone” zostały do wzmocnienia swojej pozycji poprzez intensywne wykorzystania możliwości, jakie daje Internet.

Niezależnie od występujących zagrożeń, warto jeszcze raz podkreślić potencjalne możliwości, które Internet daje poszczególnym organizacjom. Niektórzy uważają wprost, że największe zmiany i rozwój w zastosowaniu tzw. e-turystyki widoczne są na poziomie destynacji (będące obszarem działalności DMO). Destination Management Organizations, wykorzystując Internet, intranet i extranet, z powodzeniem łączą te funkcje z promocją destynacji oraz pomocą dla przedsiębiorstw turystycznych w zakresie wsparcia ich produktów (Ma, Buhalis, Song 2003, s. 452). Tym samym należy zgodzić się ze stwierdzeniem, że w obecnych czasach „stworzenie strony internetowej przez DMO nie jest już opcją, lecz koniecznością” (Li, Wang 2010, s. 536).

Już w latach 90. XX w. podkreślano, że DMO nie mogą ograniczać się tylko do udzielania informacji. Według Rady Biznesu Światowej Organizacji Turystyki, DMO muszą budować systemy rezerwacji wykorzystywane również przez podmioty sektora prywatnego (Çetinkaya 2009, s. 6). Znaczenie Internetu w sprawnym funkcjonowaniu DMO zostało zauważone przez D. Buhalis’a (2000, s. 101), który wskazując na najważniejsze wyzwania stojące przed tymi organizacjami, podkreśla m.in. wykorzystywanie nowych technologii w koordynacji rozwoju produktów i usług w celu globalnej promocji.

Podsumowując, Internet odgrywa coraz istotniejszą rolę we współczesnej gospodarce, w tym również turystycznej, jak choćby np. usprawnia działania Destination Management Organizations (DMO). Integracja technologii informatycznych, w tym możliwości wykorzystywania Internetu w działaniach DMO, jest podstawowym czynnikiem decydującym o sukcesie samej organizacji, jak i destynacji. Wynika to m.in. z faktu, że Internet daje możliwość rozwoju nowych form kanałów komunikacji, w tym również w czasie rzeczywistym. U. Gretzel również zwraca uwagę na stosunkowo niski koszt przesyłu informacji przez DMO potencjalnym odbiorcom. Internet ponadto sprawia, że informacje te są przesyłane szybciej i lepiej, niezależnie od ograniczeń geograficznych i czasowych (So, Morrison 2003, s. 132).

### **Charakterystyka wybranych zagadnień dotyczących zastosowania Internetu w działaniach DMO**

Problematyka wykorzystania Internetu w działaniach DMO staje się coraz częstszym obiektem zainteresowania wielu autorów. Szczegółową analizę najważniejszych wyników badań w tym zakresie przeprowadzili R. Law, S. Qi i D. Buhalis (2010, s. 302–306), którzy charakteryzują je pod kątem: miejsca ich przeprowadzenia, metodologii, próby badawczej czy przedmiotu badań. Autorzy przede wszystkim wskazują na badania przeprowadzone w Chinach, USA, na wyspach karaibskich czy w krajach europejskich. Do najczęściej analizowanych obszarów zaliczono: techniczne aspekty stron internetowych, łatwość obsługi, atrakcyjność witryny, efektywność działań marketingowych, projekty stron internetowych, wykorzystywane strategie marketingowe, dostępne treści, wykorzystanie stron, zadowolenie odwiedzających ze stron i poziom satysfakcji, wartość językowa oraz interaktywność.

Dostępne wyniki badań dają różnorodny obraz wielu zagadnień dotyczących wykorzystania Internetu przez DMO. Do najważniejszych i najczęściej spotykanych obszarów badawczych zaliczyć należy wykorzystywanie dostępnych technik i narzędzi przez poszczególne Destination Management Organizations.

Jak podaje P. Rita, DMO w ramach działań w Internecie powinno spełniać przynajmniej kilka wymogów:

- pozycjonowanie strony DMO w wyszukiwarce musi być przeprowadzone prawidłowo – zakłada się, że adres powinien być widoczny na pierwszej stronie wyszukiwarki,
- strona internetowa musi mieć informacje nt. czterech kluczowych obszarów, tj. sposobu dotarcia do miejsca docelowego, sposobu poruszania się na tym obszarze, zakwaterowania (w tym możliwość rezerwacji *on-line*) i atrakcji w destynacji,
- umieszczanie innych danych, w tym interaktywny formularz, księga gości, materiały multimedialne (wygaszacze, tapety) (Rita 2011).

Na podstawie wymienionych kryteriów, R.A. Holmes (2006, s. 155–158) przeprowadził analizę stron internetowych 14 krajowych DMO (głównie azjatyckich). Adaptując kryteria podane przez P. Rita, w swojej analizie zastosował następujące sposoby ocen stron:

- pozycjonowanie w wyszukiwarkach – uwzględniając 17 głównych wyszukiwarek przyjął następującą skalę oceny: 2 pkt – strona DMO pojawia się w pięciu pierwszych wyświetleniach, 1 pkt – powyżej pięciu, ale na pierwszej stronie, 0 pkt – nie na pierwszej stronie,
- podstawowe obszary – ocena w skali punktowej od 1 do 10 przy zastosowaniu wag dla poszczególnych obszarów, tj. sposób dotarcia do miejsca docelowego (0,25), sposób poruszania się po destynacji (0,25), zakwaterowanie (0,25) i atrakcje w destynacji (0,25),
- rozwój strony internetowej – ocenie poddano pięć obszarów, tj. tło strony DMO, przyjazność strony dla użytkownika, interaktywność (formularze, księga gości, ankiety), newsletter oraz upominki (wygaszacze, tapety i inne) – każdemu z nich przypisano od 0 (słabo) do 2 pkt (dobrze).

Interesującą analizę 25 stron internetowych europejskich DMO przeprowadzono w Akademii Marketingowej Australii i Nowej Zelandii (ANZAMAC). Tu podstawowym kryterium oceny były jednak nowoczesne aplikacje stosowane w rozwiązaniach internetowych (26 kryteriów), a ściślej mówiąc – rozwiązania w ramach Web 2.0<sup>1</sup>. Zostały one ujęte w dwóch grupach:

---

<sup>1</sup> Web 2.0 (w turystyce – Turystyka 2.0) – to m.in. strony internetowe nowej generacji w celu odróżnienia ich od tradycyjnych stron internetowych (Web 1.0). Strony Web 2.0 charakteryzują się m.in. generacją treści przez użytkowników.

- adaptacja rozwiązań internetowych na własnych stronach DMO – w tym podstawowa zawartość (tekst, grafika, wideo), opinie użytkowników (blogi, forum) i inne aplikacje (tagowanie społecznościowe),
- miejsce stron DMO na innych portalach – w tym portalach społecznościowych (Facebook, Twitter), multimedialnych (YouTube) czy podróżniczych.

Przeprowadzona analiza wykazała, że europejskie DMO charakteryzują się niewielkim postępowaniem w zastosowaniu nowoczesnych technik Web 2.0. Zaledwie trzy DMO (ze Szwajcarii, Anglii i Polski) stosowały więcej niż 1/4 dostępnych aplikacji (National... 2009, s. 2–5). Należy jednak zaznaczyć, że badania te przeprowadzono w 2008 r., gdy zaledwie 7 z 25 krajów posiadało swoją stronę na Facebooku<sup>2</sup>.

Jednocześnie, jak podkreślają Y. Wang i S.M. Russo (2007, s. 193), poprawnie stworzona i funkcjonująca strona internetowa DMO zależy od integracji czterech najważniejszych elementów, tj. aktualnych i dokładnych informacji, skutecznej i stałej komunikacji z użytkownikami strony, niezawodnych i bezproblemowych transakcji elektronicznych oraz odpowiednich programów budowania relacji. Z kolei, wskazując na potencjalne kierunki ewolucji stron internetowych DMO, należy mówić o pięciu wymiarach, tj. informacyjnym, komunikacyjnym, relacji, transakcji oraz technicznym (Li, Wang 2010, s. 536). Generalnie zauważa się, że współczesne rozwiązania technologiczne „wymuszają” tworzenie coraz ciekawszych i bardziej rozbudowanych stron internetowych. Zauważalne jest to m.in. przy dostarczaniu informacji *on-line*. Problem jest na tyle istotny, że niewystarczająca znajomość preferencji turystów w zakresie informacji *on-line* hamuje prawidłowe zarządzanie informacją przez DMO (Choi, Lehto, Oleary 2007, s. 59).

Istotną rolę Internetu zauważa się w działalności różnych typów DMO, w tym również tzw. *convention bureaus*, tj. podmiotów (zarówno na szczeblu krajowym, regionalnym, jak i lokalnym), których celem jest przede wszystkim promocja oraz propagowanie rozwoju sektora orga-

---

<sup>2</sup> W literaturze podkreśla się rosnące znaczenie portali społecznościowych w wielu dziedzinach współczesnego życia. Mówi się nawet, że obok telefonii komórkowej i monitoringu social mediów, wykorzystanie Facebooka stało się najważniejszą tendencją w wykorzystaniu przez DMO technologii informatycznych w 2010 r. Ogromne znaczenie tego portalu społecznościowego dla milionów użytkowników Internetu stwarza sporą szansę dla wielu DMO na promocję i kreowanie wizerunku turystycznego destynacji (Tourism 2010... 2011).

nizacji spotkań i wydarzeń biznesowych (Borzyszkowski 2011b, s. 40). Badania przeprowadzone w 2001 r. w dziewięciu amerykańskich organizacjach (pod nazwą *convention and visitor bureaus*) wykazały, że już pod koniec XX w. Internet stał się istotnym narzędziem komunikacji marketingowej – biura korzystały z niego od roku 1995–1997. Wśród najczęściej wskazywanych rozwiązań z zakresu Internetu wyróżniono: kontakt z biurem poprzez e-mail, możliwość zamówienia folderów oraz innych materiałów, baza danych, działania związane z e-commerce, informacje prasowe, zapytania ofertowe, wirtualne wycieczki, elektroniczne pocztówki, system rezerwacji elektronicznej i wyszukiwarkę (Yuan, Gretzel, Fesenmaier 2006, s. 334).

Podsumowując, współczesne DMO zazwyczaj wykorzystują dostępne technologie w swoich strategiach marketingowych *on-line*. Przykładem mogą być tu narodowe organizacje turystyczne (*national tourism organizations* – NTO). Obserwacje autora wskazują, że w zdecydowanej większości strony internetowe organizacji zawierają szereg udogodnień dla potencjalnych turystów, w tym chociażby odnośniki do popularnych portali społecznościowych, m.in. Facebook czy Twitter. Na popularnym portalu YouTube umieszczają szereg filmów i materiałów promocyjnych. W niektórych przypadkach możliwe jest również umieszczenie filmów z własnych podróży turystów, którzy przebywali w danym kraju.

Niestety, zauważa się, że w wielu przypadkach DMO nadal nie wykorzystują w pełni możliwości, które daje im Internet. Przykładem może być m.in. brak reakcji ze strony NTO na negatywne wydarzenia, które mają miejsce w danej destynacji. Przykładowo, Grecka Narodowa Organizacja Turystyczna (EOT) nie zamieszcza żadnych informacji (stan na drugą połowę 2011 r.) na temat sytuacji politycznej i gospodarczej w kraju. Warto też wskazać przypadki, w których NTO właściwie reagują na niekorzystną sytuację – przykładowo Japońska Narodowa Organizacja Turystyczna (JNTO) na stronie internetowej podaje dość pełne informacje dotyczące sytuacji w kraju po trzęsieniu ziemi i tsunami w 2011 r. Jednocześnie dane te wykorzystuje do zaakcentowania bezpieczeństwa w kraju.

Warto również nadmienić, że coraz popularniejszym rozwiązaniem w zakresie wykorzystania Internetu staje się różnicowanie poszczególnych rozwiązań na podstawie dwóch segmentów, tj. B2B (*business to business*) oraz B2C (*business to customer*). Zadaniem pierwszego jest

wspieranie nie tylko branży turystycznej, poprzez dostęp do zasobów informacji, ale również sektora publicznego czy szeroko rozumianych profesjonalistów w dziedzinie turystyki, a z kolei drugiego – dotarcie do potencjalnego odbiorcy i przekazanie mu wszelkich informacji, potrzebnych do podjęcia odpowiedniej decyzji.

Do najważniejszych korzyści wynikających z zastosowania rozwiązania B2C zalicza się: obniżenie kosztów obsługi klienta, możliwość szybkiego dotarcia do szerokiego grona odbiorców, budowanie systemu zaufania w relacji firma (organizacja)–klient, lepsze zrozumienie klienta, usprawnienie komunikacji marketingowej oraz personalizację obsługi. Funkcjonowanie B2B w organizacjach umożliwia natomiast budowanie systemu wzajemnego zaufania między NTO a podmiotami z nim współpracującymi (Mazur 2001).

Proces tworzenia i udoskonalania B2B i B2C jest zauważalny od wielu lat, głównie w organizacjach na szczeblu krajowym i regionalnym (w mniejszym stopniu – lokalnym). Przegląd stron europejskich narodowych organizacji turystycznych wykazuje, że tego typu rozwiązania są zauważalne w zdecydowanej większości przypadków. Co ciekawe, organizacje zwracają istotną uwagę na sam adres stron internetowych – w przypadku rozwiązania B2B często dotyczy to nazwy organizacji (np. fińskie – [www.mek.fi](http://www.mek.fi)), a B2C – „kojarzenie” słów związanych z krajem oraz podróżami (np. [www.visitfinland.com](http://www.visitfinland.com), [www.czechtourism.com](http://www.czechtourism.com)).

Niezależnie od zawartości i atrakcyjności stron internetowych poszczególnych DMO, jednym z ważniejszych zagadnień jest ocena tych witryn przez internautów, a w dalszej kolejności – jej potencjalny wpływ na aktywność turystyczną. Ciekawą interpretację znaczenia Internetu w działaniach DMO prezentują S. So i A.M. Morrison (2003, s. 134–137). W trakcie realizacji swoich badań autorzy przyjęli cztery hipotezy:

- osoby, które odwiedzają stronę internetową DMO, przejawiają wyraźną skłonność do przyjazdu do destynacji,
- osoby, które odwiedzają stronę internetową DMO przejawiają wyraźną skłonność do powrotu (ponownego przyjazdu) do destynacji,
- istnieją demograficzne różnice pomiędzy użytkownikami stron DMO a osobami, które nie korzystają z takich rozwiązań,
- istnieją znaczne różnice pomiędzy użytkownikami stron DMO, którzy przyjechali po raz pierwszy do destynacji i tymi, którzy pojawili się po raz kolejny.

Badania przeprowadzone na próbie ponad 3000 badanych w dwóch amerykańskich miastach (Springfield i Madison), potwierdziły słuszność postawionych hipotez. Przykładowo, w przypadku Madison prawie 70% użytkowników strony internetowej DMO odwiedziło destynację. Wśród osób, które nie korzystało z tej strony, odsetek ten wyniósł zaledwie 31%. Podobnie sytuacja wyglądała w przypadku osób, które zamierzały ponownie odwiedzić miasto. Autorzy zwracają uwagę na demograficzne różnice pomiędzy użytkownikami Internetu a innymi osobami. Użytkownicy stron internetowych są zdecydowanie młodszy, lepiej wykształceni i więcej zarabiający (So, Morrison, 2003, s. 134–137).

Obserwacje stron internetowych wybranych DMO, przeprowadzone przez K. Kaplanidou i Ch. Vogt (2004, s. 8), wykazały, że generalnie są one dość dobrze oceniane przez internautów. Niemniej badani wskazali, że szereg elementów stron internetowych należy poprawić i udoskonalić, w tym głównie: dostępność strony (11,2% wskazań), zawartość strony ogółem (24,1%) oraz strony głównej (11,2%), interaktywność (15,2%), układ strony (12,0%), nawigację (8,1%).

Ważnym elementem decydującym o kształcie i zawartości strony internetowej jest dokładna znajomość potrzeb osób, które korzystają bądź zamierzają korzystać z tego źródła. Tego typu badania zostały przeprowadzone przez Amerykańskie Stowarzyszenie Przemysłu Turystycznego (TIA). Wykazały one, że wśród najczęściej poszukiwanych informacji znalazły się: mapy i trasy dojazdu (72%), zakwaterowanie (66%), rozkłady lotów (54%), potencjalne możliwości spędzania wolnego czasu w destynacji (54%), zniżki i promocje (47%), gastronomia i rozrywka (40%), pakiety usług turystycznych (39%), wynajem samochodów (36%), kalendarz lokalnych wydarzeń (36%) oraz atrakcje turystyczne w destynacji (31%) (Lee, Cai, O'Leary 2006, s. 816).

Dotychczasowe rozważania na temat wykorzystania Internetu w działaniach DMO obejmowały zagadnienia dotyczące atrakcyjności stron oraz potencjalnej oceny przez internautów. Niestety, stosunkowo rzadko poruszany jest problem efektywności działań DMO w zakresie wykorzystania technologii informatycznych. Co więcej, jak podają R.A. Lara i G.B. Marroquín (2011, s. 1), działania marketingowe, które te organizacje rozwijają w Internecie, nadal są w większości przypadków nieskoordynowane. Jednocześnie autorzy wskazują na problemy dotyczące oceny efektywności działań DMO, szczególnie w zakresie wykorzystania

Internetu. Proponują zastosowanie metody z wykorzystaniem narzędzi komputerowych na podstawie metodologii ROMI (*Return on Investment Marketing* – zwrot z inwestycji marketingowych), która umożliwia określenie skuteczności działań i stopnia opłacalności ekonomicznej strategii marketingowej *on-line* w stosunku do inwestycji dokonywanych przez DMO. W tym celu autorzy zalecają zastosowanie stosunkowo prostego wzoru: przychody minus koszty, podzielone przez koszty i wyrażone w procentach. Oczywiście, praktyczne zastosowanie tego wskaźnika wymaga stosunkowo dogłębnych badań i uzyskania właściwych wielkości.

Jednocześnie podkreśla się, że tego typu dane i informacje powinny być zbierane i uzyskiwane na kilku etapach wdrażania strategii marketingowej *on-line*. Stosunkowo sporych problemów może przysporzyć uzyskanie informacji na temat potencjalnych przychodów. Wynika to z faktu, że DMO w zasadzie „nie powodują” bezpośrednich korzyści ekonomicznych. Dążą bowiem do zwiększenia liczby turystów, wzrostu długości ich pobytu, a w dalszej perspektywie – do zwiększenia wydatków. Dlatego autorzy proponują, żeby wykorzystywać systemy badań, które umożliwią określenie, jaka część całkowitego wydatku turysty jest wynikiem zastosowania strategii marketingowej *on-line* (Lara, Marroquín 2011, s. 2).

Warto nadmienić, że już w 1998 r. Fińska Rada Turystyki (fińskie NTO) przeprowadziła podobne badania. Ich celem było określenie, jaki wpływ na wydatki turystów zagranicznych miał Internet. Bazując na kalkulacji tamtejszej narodowej organizacji turystycznej, oszacowano, iż łączne wydatki turystów, dla których Internet był podstawowym medium decydującym o wyjeździe, wyniosły w 1998 r. blisko 16 mln EUR (Ylkänen 1999, s. 51).

Podsumowując dotychczasowe rozważania, należy jednoznacznie podkreślić, że w obecnych czasach rola Internetu w działalności poszczególnych podmiotów odpowiedzialnych za politykę turystyczną staje się (a nawet – stała się) niepodważalna. Niemniej, wykorzystanie Internetu nie może być zjawiskiem odosobnionym w działaniach DMO. Tym samym podkreśla się konieczność rozwoju tzw. systemów zarządzania destynacją (*destination management systems* – DMS) jako kompleksowego systemu zarządzania turystyką przez DMO. Za *destination management systems* (DMS) uważa się wykorzystywanie syste-

mów konsolidacji i dystrybucji szerokiej gamy produktów turystycznych za pośrednictwem różnych kanałów i platform w celu wspierania działalności Destination Management Organizations (*Destination...* 2011). Jednocześnie za DMS można uważać wszelkie technologie informacyjne i komunikacyjne będące w posiadaniu DMO, wykorzystywane do zbierania, przechowywania, obróbki i przekazywania informacji (Sheldon 2007).

Podstawową rolą DMS jest ułatwienie DMO w realizacji jej celów (Horan 2010, s. 24). Tym samym można zauważyć, że DMS to coś znacznie więcej niż tylko posiadanie stron internetowych czy umożliwianie rezerwacji *on-line*. Składa się na nie kompleksowy system zarządzania turystyką, a do jego podstawowych elementów należy zaliczyć m.in. zarządzanie produktem – zarządzanie zapytaniami, *customer relationship management* (CRM) w segmencie odwiedzających, biznesowy *customer relationship management* (CRM) oraz sprawozdawczość zarządczą (*Destination...* 2011).

### Podsumowanie

Internet ewoluował od modelu statycznego do typowo dynamicznego, z jednoczesnym zrewolucjonizowaniem komercjalizacji i kanałów komunikacji. „Nowy model” Internetu obfituje w platformy e-commerce, a rola jego użytkownika stale rośnie. W obliczu tych wyzwań DMO starają się dostosować strategie marketingowe do zmieniającej się dynamiki Internetu. Przedstawione w artykule rozważania na temat wykorzystania Internetu przez Destination Management Organizations jednoznacznie wskazują na rosnące znaczenie tego medium. Zjawisko to jest nie tylko „wymogiem czasów”, głównie ze względu na rolę Internetu we współczesnym świecie. Wynika ono również z faktu, że współczesne DMO same są coraz bardziej zainteresowane wykorzystywaniem Internetu w swoich działaniach, m.in. ze względu na możliwość przedstawienia w nim unikatowych atrybutów destynacji (Lee, Cai, O’Leary 2006, s. 816). Tym samym oczywiste staje się, że Internet będzie nabierał coraz większego znaczenia we współczesnej gospodarce turystycznej. Dotyczy to również funkcjonowania DMO, dla których to medium staje się

preferowanym kanałem dystrybucji, podobnie zresztą jak dla klientów (Horan 2010, s. 24).

Nie należy jednak pomijać, czy tym bardziej zapominać, o szeregu wyzwań (a nawet zagrożeń) stojących przed DMO w zakresie wykorzystywania Internetu. W wielu przypadkach możliwości, które daje Internet, nie są właściwie wykorzystywane przez DMO. Okazuje się bowiem, że czasami strony organizacji są traktowane jedynie jako „elektroniczne wersje broszur”, a marketing prowadzony przez Internet ogranicza się tylko do udostępniania i rozpowszechniania informacji (Li, Wang 2010, s. 536).

Podsumowując rozważania, należy podkreślić, że Internet staje się jednym z najważniejszych mediów wykorzystywanych przez Destination Management Organizations. Zjawisko to dotyczy wielu różnorodnych sfer: zarówno promocji danej destynacji, jak i coraz częściej rozwoju i zarządzania produktami turystycznymi.

### Literatura

- Batarow D., Bode M., Jacobsen M., 2008, *Case Presentation: Destination Management Organizations (DMO) – Cross National Sites*, Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität Münster, Münster.
- Borzyszkowski J., 2011a, *Destination Management Organisations (DMO) – nowoczesne struktury organizacyjne w turystyce*, [w:] Jalinik M., Sierpińska A. (red.), *Nowe wyzwania gospodarki turystycznej na poziomie lokalnym, regionalnym i międzynarodowym*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.
- Borzyszkowski J., 2011b, *Convention bureau jako podmiot odpowiedzialny za promocję turystyki biznesowej i kongresowej*, *Studia Ekonomiczne i Regionalne / Economic and Regional Studies*, t. 4, nr 1, Wydawnictwo Państwowe Szkoły Wyższej im. Papieża Jana Pawła II, Biała Podlaska.
- Buhalis D., 2000, *Marketing the competitive destination of the future*, *Tourism Management*, 7.
- Choi S., Lehto X.Y., Morrison A.M., 2007, *Destination image representation on the Web: Content analysis of Macau Travel related websites*, *Tourism Management*, 28.
- Choi S., Lehto X.Y., O'Leary J.T., 2007, *What does the consumer want from a DMO Website? A study of US and Canadian tourists' perspectives*, *International Journal of Tourism Research*, 9.

- Çetinkaya A.Ş., 2009, *Destination competitiveness through the use of information and communication technologies*, European and Mediterranean Conference on Information Systems, Izmir, Turkey.
- Destination Management System*: <http://www.newmind.co.uk> (14.11.2011).
- 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.
- Holmes R.A., 2006, *The online traveler and the ASEAN countries*, e-review of Tourism Research, 4 (6).
- Horan P., 2010, *Developing an Effectiveness Evaluation Framework for Destination Management Systems*, PhD thesis, Queen Margaret University.
- Kaplanidou K., Vogt Ch., 2004, *Destination Marketing Organization Websites (DMOs) evaluation and design. What you need to know*, Department of Community, Agriculture, Recreation and Resource Studies, Michigan State University.
- Lara R.A., Marroquín G.B., 2011, *New technologies in the marketing of tourist destinations: tools to measure the economic profitability*, MOVE 2011, 2<sup>nd</sup> International Conference on the Measurement and Economic Analysis of Regional Tourism, Bilbao.
- Law R., Qi S., Buhalis D., 2010, *Progress in tourism management: a review of website evaluation in tourism research*, Tourism Management, 31.
- Lee G., Cai L.A., O'Leary J.T., 2006, *WWW.Branding.States.US: an analysis of brand-building elements in the US state tourism websites*, Tourism Management, 27.
- Li X., Wang Y., 2010, *Evaluating the effectiveness of destination marketing organisations' websites: evidence from China*, International Journal of Tourism Research, 12.
- Ma J.X., Buhalis D., Song H., 2003, *ICTs and internet adoption in China's tourism industry*, International Journal of Information Management, 23.
- Majewski J., 2007, *Struktury organizacyjne dla brandingu produktów terytorialnych*, Rocznik Naukowy Wyższej Szkoły Turystyki i Rekreacji im. M. Orłowicza w Warszawie, t. 6, WSTiR, Warszawa.
- Mazur W., 2001, *Czy twój biznesplan zapewnia sukces w nowej e-konomii, materiały z konferencji nt. Nowoczesne zarządzanie działalnością w Internecie. W jaki sposób wykorzystać nowe możliwości wynikające z e-biznesu*, Organizator: EuroForum, Hotel Victoria Inter-Continental, Warszawa 19–21.03.2001 r.
- Mendling J., Rausch M., Sommer G., 2005, *Reference modelling for destination marketing organisations – the case of Austrian National Tourist Office*, Proceedings of the 13th European Conference on Information Systems (ECIS 2005), Regensburg.
- Mich L., Franch M., Marzani P., 2004, *Guidelines for excellence in the web sites of tourist destinations: a study of the regional tourist boards in the Alps*, IADIS International Conference e-Society.

- National Destination Marketing Organisations and Web 2.0*, 2009 ANZMAC Annual Conference, Australian & New Zealand Marketing Academy 2009.
- Rita P., 2011, *Internet marketing destinations in the global tourism marketplace*: [http://www.isoc.org/inet2000/cdproceedings/7a/7a\\_2.htm](http://www.isoc.org/inet2000/cdproceedings/7a/7a_2.htm) (04.11.2011).
- Sheldon P.J., 2007, *Tourism information technology*, CAB International, New York.
- So S., Morrison A.M., 2003, *Destination marketing organizations' web site users and nonusers: a comparison of actual visits and revisits intentions*, Information Technology & Tourism, 6.
- Survey of destination management organisations. Report April 2004*, 2004, World Tourism Organisation, Madrid.
- Tourism 2010 – Three Web Trends for Destination Management Organizations*: <http://www.web-cubed.com> (13.11.2011).
- Ylkänen T., 1999, *Information technology and destination marketing Management*, [w:] *The future of national tourism offices*, WTO, Prague–Madrid.
- Yuan Y-L., Gretzel U., Fesenmaier D.R., 2006, *The role of information technology use in American convention and visitors bureaus*, Tourism Management, 27.
- Wang Y., Russo S.M., 2007, *Conceptualizing and evaluating the functions of destination marketing systems*, Journal of Vacation Marketing, 13.

### **Use of the Internet in the activities of Destination Management Organizations (DMO)**

#### **Summary**

This article presents the possibilities of the use of the Internet in the activities of those organizations that are known as Destination Management Organizations (DMO). First, the idea of these entities and the potential significance of the Internet in their functioning were presented. In the further part, selected examples were characterized concerning the issue under analysis, based mainly on research results presented in foreign-language literature as well as on the basis of the author's observations.

Those entities which are responsible for the management and/or marketing of individual tourist destinations are considered to be Destination Management Organizations. The observations of the activities of the present-day Destination Management Organizations allow one to state that these organizations are more and more frequently using the possibilities which are offered to them by modern technological solutions including the Internet. The use of the Internet creates not only an opportunity of the development of Destination Management Organizations but, which is repeated on many occasions, it is currently the required aspect connected with the functioning of these organizations. Thereby, Destination Management Organizations have been "forced" to strengthen their

positions through an intensive use of those possibilities that are offered by the Internet.

A relatively great number of different research results which cover the issue analyzed are available in the literature. The following are included among those areas that are most often examined in relation to the use of the Internet by Destination Management Organizations: technical aspects of websites, easiness of their operation, the attractiveness of the website, effectiveness of marketing actions, designs of the websites, marketing strategies used, available content, use of the websites, satisfaction with the websites, language content and interaction. The authors in their studies make references to those issues that concern among others positioning of website (including R.A. Holmes) or use of modern applications (ANZAMAC). A lot of attention is currently paid to actions connected with the use of increasingly popular community portals (including Facebook and Twitter) which are becoming not only an attractive means of conveying information but also an effective tool of the promotion of individual destinations.

In the area analyzed, evaluation of websites by their users seems to be a separate and essential issue. S. So and A.M. Morrison as well as K. Kaplanidou and Ch. Vogt carried out research concerning this. The results of this research are important as that they make it possible to determine not only the strengths of the websites of individual Destination Management Organizations but also to indicate those potential areas which require some improvement.

An assessment of the effectiveness of those activities that are undertaken in the Internet constitutes a relatively difficult research problem. Such an attempt was made by R.A. Lara and G.B. Marroquín among others, who proposed to apply a method involving the use of computer tools on the grounds of the ROMI methodology (Return on Marketing Investment), which makes it possible to define the effectiveness of activities and the level of economic profitability of an on-line marketing strategy in relation to the investments made by Destination Management Organizations.

The discussion covered by the article in relation to the problem analyzed explicitly points out the necessity to use the possibilities which are currently offered by the Internet. However, attention is to be paid not merely to potential benefits but also to threats. At the same time, due to the growing scope of the competences of Destination Management Organizations (including the management of the destination) and the intensive development of the Internet, individual Destination Management Organizations must focus their efforts on the creation and development of the so-called destination management systems (DMS) as a comprehensive management system of tourism by Destination Management Organizations.

Translated by Jacek Borzyszkowski