

Jacek Borzyszkowski
Politechnika Koszalińska

ZMIANY W NARODOWYCH ORGANIZACJACH TURYSTYCZNYCH (NTO) – DOŚWIADCZENIA WYBRANYCH KRAJÓW EUROPEJSKICH

W artykule przedstawiono wybrane zmiany w funkcjonowaniu narodowych organizacji turystycznych (NTO). Analiza obejmowała ewolucję pod względem organizacyjnym, jak i finansowym. Wykazano, iż w niektórych krajach następuje „łączenie” NTO z innymi instytucjami (np. Norwegia), a w innych – zauważa się sytuację odwrotną (np. Portugalia). Występują również zmiany w finansowaniu NTO, zarówno pod względem udziału poszczególnych źródeł w budżecie organizacji, jak również w wielkości nakładów na finansowanie narodowych organizacji turystycznych.

1. WPROWADZENIE

Narodowe organizacje turystyczne (NTO – national tourism organisations) odgrywają istotną rolę w kreowaniu właściwego wizerunku danego państwa. Przyjmuje się, iż są to „(...) organizacje współpracy publiczno-prywatnej, w znacznym stopniu finansowane z budżetu państwa odpowiedzialne głównie za marketing turystyczny kraju docelowego i inne funkcje operacyjne (m.in. rozwój produktów turystycznych, informację turystyczną)”¹.

Obserwacja działań NTO pozwala wnioskować, iż są to organizacje podlegające różnym zmianom – zarówno pod względem organizacyjnym, jak i finansowym. Celem niniejszego artykułu jest próba scharakteryzowania ewolucji narodowych organizacji turystycznych w początkowych latach XXI w. Zamiarem autora było przedstawienie przykładów zmian zachodzących w wybranych organizacjach, bez wnikliwej oceny ich przyczyn.

Bezpośrednią motywacją podjęcia niniejszego tematu była niedawna próba (nieudana zresztą) dokonania zmian w zakresie funkcjonowania narodowej organizacji turystycznej w Polsce. Działania te miały dotyczyć połączenia Polskiej Organizacji Turystycznej (POT) z Polską Agencją Informacji i Inwestycji Zagranicznych (PAIiIZ) w Polską Organizację Handlu, Inwestycji i Turystyki (POHiIT).

¹ J. Borzyszkowski, *Polityka turystyczna państwa*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2005, s. 92-93.

2. ZMIANY ORGANIZACYJNE W NTO

Norwegia. Z początkiem 2004 r. w Norwegii utworzono organizację pn. „Innovation Norway”, powstałą z połączenia 4 dotychczasowo funkcjonujących, tj.: Norweskiego Funduszu Rozwoju Przemysłu i Regionu (SND), Norweskiej Rady Handlu, Rządowego Biura Konsultacyjnego dla Inwestorów (SVO) oraz Norweskiej Rady Turystyki, pełniącej funkcje narodowej organizacji turystycznej (NTO). Organizacja podjęła kroki w celu opracowania i zatwierdzenia Strategii rozwoju turystyki na lata 2006-2010. W 2005 r. Innovation Norway pozyskała ze środków państwowych dodatkowych 15 mln koron w celu zwiększonej na promocję i rozwój turystyki. Badania ruchu turystycznego wykazały, iż wielkość przyjazdów w celach typowo wakacyjno-wypoczynkowych wzrosła o 6%, a liczba udzielonych noclegów w tym segmencie – o 5%. Trudno jednak wskazać, czy wzrost ten był podyktowany tylko (lub głównie) zwiększonymi nakładami na turystykę. Tym samym nie można postawić jednoznacznej tezy, że wynik ten był efektem utworzenia nowej organizacji².

Estonia. Podobna sytuacja od kilku lat występuje w Estonii. Tamtejsze NTO (Eesti Turismiagentuur – ET) należy do fundacji Enterprise Estonia (Estońska Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości), jako jedna z jej agencji. W skład fundacji wchodzi ponadto: Estońska Agencja Promocji Handlu, Estońska Agencja Technologii, Estońska Agencja Rozwoju Regionalnego, Estońska Agencja Inwestycji, Agencja Rozwoju Ida-Viru oraz Agencja Rozwoju Południowej Estonii³. Budżet ET w 2002 r. wyniósł ok. 1 mln EUR, co stanowiło 2,9% wydatków Enterprise Estonia⁴.

Portugalia. Inny kierunek w organizacji turystyki obrano ostatnio w Portugalii. Dotychczasowa narodowa organizacja turystyczna – ICEP Portugal (Investimento, Comércio e Turismo – Inwestycje, Handel i Turystyka) przeszła w 2004 r. reorganizację, w wyniku której z jej struktur wyłączono sprawy turystyki. Utworzono wówczas Instytut Turystyki Portugalskiej (ITP – Instituto de Turismo de Portugal), którego główny cel ograniczał się do umacniania i rozwoju sektora turystycznego. W chwili obecnej (2007-2008 r.) Portugalczycy przymierzają się do połączenia 4 instytucji, tj. Instytutu Turystyki Portugalskiej (ITP), Narodowego Instytutu Szkoleń Turystycznych (INFTUR), Generalnej Dyrekcji Turystyki (DGT) i Generalnego Inspektoratu ds. Gier (IGJ), a w wyniku tego utworzyć nową NTO – Turystyka Portugalii (Turismo de Portugal)⁵.

Wielka Brytania. Bardzo gruntowne zmiany w strukturach organizacji oraz systemie zarządzania turystyką zachodzą w krajach Wielkiej Brytanii, szczególnie w ostatnich latach. Na mocy ustawy o rozwoju turystyki (Development of Tourism Act), uchwalonej w 1969 r., zostały powołane cztery instytucje, spełniające wymogi narodowych organizacji turystycznych, tj. Brytyjski Urząd Turystyczny (British Tourist Authority – BTA), Angielski Zarząd Turystyki (English Tourist Board – ETB), Szkocki Zarząd Turystyki (Scottish Tourist Board – STB) oraz Walijski Zarząd Turystyki (Wales Tourist

² Innovation Norway, <http://www.innovasjon Norge.no>, 2007.

³ Estonian Tourist Board, <http://visitestonia.com>, 2007.

⁴ Enterprise Estonia, <http://www.eas.ee>, 2007.

⁵ Instituto de Turismo de Portugal, <http://www.iturismo.pt>, 2007 oraz ICEP Portugal, <http://www.icep.pt>, 2007.

Board – WTB)⁶. Zgodnie z ww. Ustawą, BTA odpowiadało za promocję turystyki brytyjskiej na rynkach zagranicznych, natomiast ETB, WTB i STB – za promocję turystyki wśród Anglików, Walijczyków i Szkotów. W 1984 r. STB jako pierwsze otrzymało prawo do prowadzenia promocji Szkocji za granicami Wielkiej Brytanii⁷. Zgodnie z przyjętymi założeniami, zadaniem BTA była ścisła współpraca z WTB i STB (obecnie pod nazwą VisitScotland). Przyjęto, iż prezes (przewodniczący) VS zasiada w radzie BTA, a tym samym ma wpływ na decyzje organizacji⁸.

W lipcu 1999 r. Anielski Zarząd Turystyki (ETB) przemianowano w Angielską Radę Turystyki (ETC – England Tourism Council)⁹. Nowa organizacja była odpowiedzialna za poprawę jakości, konkurencyjności i szeroko rozumiany rozwój turystyki angielskiej. Swoje cele miała osiągać poprzez wpieranie branży turystycznej, kreowanie i propagowanie partnerstwa publiczno-prywatnego w turystyce oraz określanie właściwych standardów w działalności podmiotów turystycznych¹⁰. Tym samym w zasadniczym stopniu ograniczono działalność promocyjną ETC. W obecnym kształcie, ETC miało być odpowiedzialne głównie za wspieranie rozwoju turystyki (w tym branży), natomiast dotychczasowe uprawnienia byłej ETB w zakresie promocji przekazano BTA, branży turystycznej oraz regionalnym zarządom turystyki (RTB – regional tourist boards)¹¹.

W październiku 2002 r. Departament ds. Kultury, Mediów i Sportu (DCMS) podjął decyzję stworzenia od 01.04.2003 r. nowej organizacji pn. VisitBritain (VB), połączonej z BTA i ETC. VisitBritain miało podjąć się m.in. promocji Wielkiej Brytanii na rynku krajowym, czego brakowało od czasu przeistoczenia ETB w ETC w 1999 r. VB w dalszym ciągu miało odpowiadać za promocję na rynkach zagranicznych, zgodnie z dotychczasową filozofią działania BTA¹².

Irlandia. W Irlandii, w ramach tzw. the Good Friday Agreement 1998 (dosł. Układ Dobrego Piątku), polegającego na rozszerzeniu współpracy między rządem brytyjskim a irlandzkim, Irlandia i Irlandia Płn. założyły nową instytucję – Tourism Ireland Ltd. Ta nowopowstała organizacja na wzór NTO, ma na celu wspólną promocję 2 państw na rynkach zagranicznych¹³. Organizacja została utworzona w grudniu 2000 r., a od połowy 2002 r. przejęła odpowiedzialność za zagraniczną promocję całej wyspy irlandzkiej. Liczba zatrudnionych w pierwszym okresie funkcjonowania została ustalona na poziomie 130 osób, z czego 100 pochodzi z Bord Fáilte (irlandzkiego NTO, obecnie pod nazwą Fáilte Ireland), natomiast 30 – z Zarządu Turystyki Irlandii Północnej (Northern Ireland Tourist Board – NITB) oraz z nowo przeprowadzonej rekrutacji¹⁴. Udział NITB

⁶ J. Borzyszkowski, *Narodowa organizacja turystyczna jako wyspecjalizowane narzędzie promocji turystycznej państwa*, (w:) Rola marketingu w rozwoju regionów turystycznych, praca zb. pod red. A. Szwichenberga i W. Delugi, Politechnika Koszalińska, Koszalin 2000, s. 20.

⁷ Submission from the British Tourist Authority, British Tourist Authority, London 2002, s. 1.

⁸ Submission from the British Tourist Authority, British Tourist Authority, London 2002, s. 2.

⁹ English Tourism Council Council Account 2001-2002, English Tourism Council, London 2002, s. 2.

¹⁰ Taking the lead. Annual Report 2001/2002, English Tourism Council, London 2002, s. 1.

¹¹ Focus on the English Tourism Council, English Tourism Council, London 1999, s. 3.

¹² A Tourism Strategy and Action Plan for the City and County of Oxford 2003-2008, Oxford Inspire, Oxford 2003, s. 3.

¹³ Marketing Ireland to the World. Bord Fáilte. Annual Review 2001 and Outlook 2002, Bord Fáilte, Dublin 2002.

¹⁴ Establishment of New Tourism Development Authority. Report of Implementation Group, Bord Fáilte, Dublin 2002, s. 6.

w finansowaniu Tourism Ireland jest corocznie na poziomie 28-29%, pozostała część leży w gestii Fáilte Ireland¹⁵.

Podjęte działania spowodowały istotne zmiany w funkcjonowaniu dotychczasowych NTO w Irlandii i Irlandii Płn. Zakres działań Bord Fáilte ograniczył się przede wszystkim do:

- rozwoju produktu,
- promocji turystyki krajowej,
- badań i planowania rozwoju turystyki,
- marketingu regionalnego,
- wdrażania specjalnych programów, np. Programu festiwali i wydarzeń kulturalnych¹⁶.

Ostatnimi laty zauważa się nową tendencję, a mianowicie – zmiany nazw narodowych organizacji turystycznych. Nowe nazewnictwo NTO ma przede wszystkim na celu ograniczenie stosowania typowo „urzędowych” nazw organizacji, a z drugiej strony – ukazanie bardziej „chwytliwego marketingowo” charakteru działalności NTO. Dla przykładu, Szkoci w 2000 r. zmienili nazwę Szkockiego Zarządu Turystyki (STB) na VisitScotland (dosł. Odwiedź Szkocję), chcąc podkreślić nowoczesność i charakter organizacji¹⁷. To samo w kwietniu 2003 r. zrobili Anglicy, którzy z połączenia Angielskiej Rady Turystyki (ETC) i Brytyjskiego Urzędu Turystycznego (BTA) stworzyli organizację o nazwie „VisitBritain”¹⁸. Irlandczycy, którzy również przymierzali się do utworzenia nowej organizacji, zwracali dużą uwagę na jej nazwę, akcentując, iż powinna ona:

- mieć nowoczesne brzmienie,
- oznaczać „coś nowego”,
- zachęcać przemysł turystyczny do współpracy,
- określać podstawowe funkcje nowej organizacji,
- być krótka, łatwo zapamiętywana i wymawiana oraz
- być dostępna do rejestracji jako domena internetowa (np. .com, .org)¹⁹.

Do propozycji zaliczono nazwy typu: „Tourism Development”, „Tourism Development Ireland”, „Fáilte Ireland”, „Welcome Ireland”²⁰. Ostatecznie, nowa organizacja, powstała 28 maja 2003 r., „Fáilte Ireland” – National Tourism Development Agency (narodowa agencja rozwoju turystyki), powstała z utworzenia dotychczasowej NTO – Bord Fáilte oraz państwowej agencji odpowiedzialnej za kształcenie, nabór i szkolenie w zakresie turystyki i hotelarstwa (CERT).

¹⁵ *Tourism Ireland. Annual Report 2005*, Tourism Ireland, Coleraine-Dublin 2006, s. 45.

¹⁶ *Establishment of New Tourism Development Authority. Report of Implementation Group*, Bord Fáilte, Dublin 2002, s. 6.

¹⁷ *The Sustainable Growth of Tourism to Britain*, British Tourist Authority, London 2001.

¹⁸ *The new lead body for tourism*, British Tourist Authority, London 2003.

¹⁹ *Establishment of New Tourism Development Authority. Report of Implementation Group*, Bord Fáilte, Dublin 2002.

²⁰ *Establishment of New Tourism Development Authority. Report of Implementation Group*, Bord Fáilte, Dublin 2002.

Podobnie w przypadku Czeskiej Centrali Ruchu Turystycznego (Česká Centrála Cestovního Ruchu – CCCR), od 2003 r. organizacja ta powszechnie posługuje się nową nazwą – CzechTourism (Czeska Turystyka)²¹.

3. ZMIANY W FINANSOWANIU NARODOWYCH ORGANIZACJI TURYSTYCZNYCH

Sposób finansowania NTO wskazuje na spore zmiany, zachodzące w tym zakresie, co zaobserwowano m.in. w Austrii. Tamtejsze NTO (Österreich Werbung) od 2001 r. posiada 2 źródła dochodów – skarb państwa oraz samorząd gospodarczy – Austriacką Izbę Handlową. Są oni jednocześnie właścicielami Österreich Werbung w stosunku 75% do 25%. Procentowy udział w budżecie organizacji w 2005 r. wynosił 49% do 16%. Pozostałą część stanowią wpływy z działalności Österreich Werbung²². Dotychczas 20% budżetu ÖW stanowiły środki przeznaczane przez kraje związkowe. Od 2001 r. zadecydowały o zaprzestaniu finansowania działalności NTO. Warto nadmienić, iż kraje związkowe zaplanowały przeznaczyć 1/3 swoich dotychczasowych składek na działalność ÖW jeszcze w 2001 r.²³.

Powszechną tendencją w finansowaniu narodowych organizacji w początkowych latach XXI w. wydaje się być zwiększający się udział dochodów własnych w budżetach poszczególnych NTO. Ze względu na stosunkowo krótki okres badawczy, trudno wskazać na wyraźne zmiany w tym zakresie, niemniej zauważa się pewne oznaki tego zjawiska. Dla przykładu, narodowa organizacja turystyczna Szkocji (VisitScotland) w 2001 r. miała 6,6% udziału dochodów własnych w budżecie, a w 2005 r. – 13,6%²⁴.

Podobnie sytuacja przedstawia się w VisitBritain (narodowa organizacja turystyczna Wielkiej Brytanii). W 2001 r. udział dochodów własnych w budżecie organizacji wynosił 21,1%, a w 2005 r. – 28,8%²⁵.

Nie wnikając w bardziej szczegółową analizę zmian w finansowaniu narodowych organizacji turystycznych, należy podkreślić, iż odnotowuje się malejący udział środków publicznych (szczególnie z budżetu państwa), głównie na rzecz dochodów własnych NTO oraz partycypacji branży turystycznej. Niemniej, w większości państw europejskich państwo jest zasadniczym „sponsorem” narodowych organizacji turystycznych. Badania autora wykazały, iż w latach 2000-2003 ze środków budżetu państwa (łącznie z własnymi dochodami NTO) pochodziło średnio 83% budżetu 18 analizowanych organizacji²⁶.

Zdecydowanie większe zmiany zaobserwować można w wielkości budżetów poszczególnych NTO (tab. 1).

²¹ CzechTourism. *Výroční zpráva 2003*, CzechTourism, Praha 2004, s. 2.

²² Österreich Werbung, <http://www.austriatourism.com>, 2007.

²³ Austrian National Tourist Office – Markets, <http://www.austria.info>, 2007.

²⁴ Scottish Tourist Board Trading as VisitScotland Annual Report and Accounts for the Year Ended 31 March 2006, VisitScotland, Edinburgh 2006, s. 16.

²⁵ VisitBritain Annual Report and Accounts for the Year Ended 31st March 2006, VisitBritain, London 2006, s. 35.

²⁶ J. Borzyszkowski, *Polityka turystyczna państwa*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2005, s. 56.

Tabela 1

Wielkość budżetu (w mln EUR) wybranych NTO w 2000 r. oraz 2005 r.

Lp.	Państwo	2000	2005	Zmiany 2005/2001 (w %)
1.	Austria	44,7 ^a	49,7	+11,2
2.	Cypr	19,1	57,5 ^b	+201,0
3.	Francja	57,6	64,0	+11,1
4.	Holandia	31,9	32,3	+1,3
5.	Irlandia	90,8	131,7	+45,0
6.	Niemcy	29,2	34,1	+16,8
7.	Szkocja	49,5	84,2	+70,1
8.	Szwajcaria	34,6	47,9	+38,4
9.	Walia	31,0	56,4 ^b	+81,9
10.	Wielka Brytania	86,5	101,3	+17,1

Objaśnienia: ^a – dane za 2001 r., ^b – dane za 2004 r.

Źródło: J. Borzyszkowski, *Polityka turystyczna państwa*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2005, s. 59, Cyprus Tourism Organisation Annual Report 2004, Cyprus Tourism Organisation 2005, s. 8, Deutsche Zentrale für Tourismus E.V. Jahresbericht 2005, Deutsche Zentrale für Tourismus, Frankfurt am Main 2006, s. 82, Fáilte Ireland Annual Report 2005, Fáilte Ireland, Dublin 2006, s. 23, Groei 2005 Jaaroverzicht, Nederlands Bureau Voor Toerisme & Congressen, 2006, s. 19, Inumeri. The Figures, Relazione Annuale Svizzera Turismo 2005, Svizzera Turismo 2006, s. 26, Jahresbericht der Österreich Werbung – 2005, Österreich Werbung, Wien 2006, s. 13, Maison de la France, <http://www.franceguide.com>, 23.02.2007, Scottish Tourist Board Trading as VisitScotland Annual Report and Accounts for the Year Ended 31 March 2006, VisitScotland, Edinburgh 2006, s. 16, Turning Change into Progress. Wales Tourist Board Annual Report 2004-2005, Wales Tourist Board, Cardiff 2005, s. 31, VisitBritain Annual Report and Accounts for the Year Ended 31st March 2006, VisitBritain, London 2006, s. 35.

Poszczególne przypadki wskazują, iż w analizowanym okresie dynamika zmian budżetów NTO była zdecydowanie zróżnicowana. We wszystkich analizowanych przypadkach odnotowano wzrost, chociaż w skrajnych przypadkach wynosił on od 1,3% (Holandia) do 201,0% (Cypr). Niemniej, zauważa się wzrost nakładów na funkcjonowanie NTO, a co za tym idzie – na promocję poszczególnych destynacji turystycznych.

Autor w swojej analizie świadomie nie wziął pod uwagę pierwszego roku XXI w. Wynikało to z faktu, iż w 2001 r. większość narodowych organizacji turystycznych w Europie drastycznie zwiększyła swoje nakłady na promocję w stosunku do 2000 r. Było to głównie wynikiem ataków terrorystycznych na Nowy Jork i Waszyngton 11 września 2001 r. Dla przykładu, budżet VisitBritain (NTO Wielkiej Brytanii) wzrósł z 86,5 mln EUR w 2000 r. do 105,3 mln EUR w 2001 r., a Maison de la France (Francja) odpowiednio: z 57,6 mln EUR do 67,1 mln EUR. Oznacza to, iż w wielu przypadkach budżet poszczególnych NTO był w 2001 r. wyższy niż w 2005 r.! Jak jednak wspomniano, podyktowane to było specyficzną sytuacją na rynku turystycznym, a dodatkowe środki przeznaczone na promocję nie były planowane i pochodziły głównie z rezerwy budżetu państwa.

Przeprowadzona w niniejszym artykule analiza działalności narodowych organizacji turystycznych pozwala wysunąć wniosek, iż charakteryzują się one ciągłymi przemianami. Można mniemać, iż wynika to z wielu przyczyn. Z pewnością istotne znaczenie ma dynamika rynku turystycznego, co powoduje konieczność dostosowania się do tych zmian. Z drugiej strony można szacować, iż w wielu przypadkach zmiany (szczególnie organizacyjne) w NTO wynikają z sytuacji politycznej w danym kraju. Autor twierdzi, iż dotyczyć to może sytuacji dojścia do władzy nowych ekip rządzących, co w znacznym stopniu decyduje o funkcjonowaniu NTO, szczególnie w krajach, gdzie struktury te mają charakter typowo państwowy.

Wykazano ponadto, iż zmienia się struktura finansowania badanych organizacji. Zauważa się malejący udział środków pochodzących z budżetu państwa, chociaż dynamika tych zmian jest stosunkowo powolna. Wzrastająca konkurencja na trudnym rynku turystycznym zmusza organizacje do zwiększania wielkości środków przeznaczanych na promocję kraju docelowego.

LITERATURA

- [1] *A Tourism Strategy and Action Plan for the City and County of Oxford 2003-2008*, Oxford Inspire, Oxford 2003.
- [2] *Austrian National Tourist Office – Markets*, <http://www.austria.info>, 2007.
- [3] Borzyszkowski J., *Narodowa organizacja turystyczna jako wyspecjalizowane narzędzie promocji turystycznej państwa*, (w:) *Rola marketingu w rozwoju regionów turystycznych*, praca zb. pod red. A. Szwichtenberga i W. Delugi, Politechnika Koszalińska, Koszalin 2000.
- [4] Borzyszkowski J., *Polityka turystyczna państwa*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2005.
- [5] *CzechTourism. Vyroční zpráva 2003*, CzechTourism, Praha 2004.
- [6] *Cyprus Tourism Organisation Annual Report 2004*, Cyprus Tourism Organisation 2005.
- [7] *Deutsche Zentrale für Tourismus E.V. Jahresbericht 2005*, Deutsche Zentrale für Tourismus, Frankfurt am Main 2006.
- [8] *English Tourism Council Council Account 2001-2002*, English Tourism Council, London 2002.
- [9] *Enterprise Estonia*, <http://www.eas.ee>, 2007.
- [10] *Establishment of New Tourism Development Authority. Report of Implementation Group*, Bord Fáilte, Dublin 2002.
- [11] *Estonian Tourist Board*, <http://visitestonia.com>, 2007.
- [12] *Fáilte Ireland Annual Report 2005*, Fáilte Ireland, Dublin 2006.
- [13] *Focus on the English Tourism Council*, English Tourism Council, London 1999.
- [14] *Groei 2005 Jaaroverzicht*, Nederlands Bureau Voor Toerisme & Congressen, 2006.
- [15] *ICEP Portugal*, <http://www.icep.pt>, 2007.
- [16] *Innovation Norway*, <http://www.innovasjon Norge.no>, 2007.
- [17] *Instituto de Turismo de Portugal*, <http://www.iturismo.pt>, 2007.
- [18] *Inumeri. The Figures, Relazione Annuale Svizzera Turismo 2005*, Svizzera Turismo 2006.
- [19] *Maison de la France*, <http://www.franceguide.com>, 2007.
- [20] *Jahresbericht der Österreich Werbung – 2005*, Österreich Werbung, Wien 2006.

- [21] *Marketing Ireland to the World. Bord Fáilte. Annual Review 2001 and Outlook 2002*, Bord Fáilte, Dublin 2002.
- [22] *Österreich Werbung*, <http://www.austriatourism.com>, 2007.
- [23] *Submission from the British Tourist Authority*, British Tourist Authority, London 2002.
- [24] *Scottish Tourist Board Trading as VisitScotland Annual Report and Accounts for the Year Ended 31 March 2006*, VisitScotland, Edinburgh 2006.
- [25] *Taking the lead. Annual Report 2001/2002*, English Tourism Council, London 2002.
- [26] *The new lead body for tourism*, British Tourist Authority, London 2003.
- [27] *The Sustainable Growth of Tourism to Britain*, British Tourist Authority, London 2001.
- [28] *Tourism Ireland. Annual Report 2005*, Tourism Ireland, Coleraine-Dublin 2006.
- [29] *Turning Change into Progress. Wales Tourist Board Annual Report 2004-2005*, Wales Tourist Board, Cardiff 2005.
- [30] *VisitBritain Annual Report and Accounts for the Year Ended 31st March 2006*, VisitBritain, London 2006.

CHANGES IN NATIONAL TOURISM ORGANISATIONS (NTO) – EXPERIENCES OF SELECTED EUROPEAN COUNTRIES

The paper presents selected changes in national tourism organisations' (NTO) functioning. The analysis comprised the organizational and financial evolution of NTOs. It was proved, that in some countries NTOs are being "conected" with other institutions (e.g. Norway), and in others – there is inverse situation (e.g. Portugal). There are also some changes in NTOs' financing – it comprises the share of different sources in organizations' budget and also the size of national tourism organisations' budgets.