



Natalia Piechota

Rola convention bureau w kształtowaniu konkurencyjności miasta
The role of convention bureau in enhancing city competitiveness

Rozprawa doktorska

Promotor: Prof. dr hab. Grzegorz Gołembski

Promotor pomocniczy: Dr hab. Piotr Zmyślony

Katedra Turystyki

Poznań 2017

**Wydział Gospodarki
Międzynarodowej**
al. Niepodległości 10,
61-875 Poznań
tel. + 48 61 856 92 55

wgm@ue.poznan.pl
www.ue.poznan.pl

Spis treści

Wstęp	5
1. Instytucje a konkurencyjność miast	15
1.1. Pojęcie konkurencyjności w odniesieniu do jednostek terytorialnych	15
1.2. Znaczenie zasobów dla konkurencyjności miast	22
1.3. Instytucje jako zasób miasta	30
2. Branża spotkań jako obszar działania convention bureau	38
2.1. Turystyka biznesowa a branża spotkań	38
2.2. Struktura przedmiotowa branży spotkań	45
2.3. Struktura podmiotowa rynku spotkań	55
Wnioski	62
3. Istota działalności convention bureau	66
3.1. Geneza convention bureau	67
3.2. Działalność convention bureau w mieście	76
3.3. Convention bureau a proces pozyskiwania spotkań	85
Wnioski	97
4. Convention bureau jako instytucja kształtująca konkurencyjność miasta	103
4.1. Konkurencyjność branży spotkań a konkurencyjność miasta	103
4.2. Identyfikacja kosztów transakcyjnych w branży spotkań	114
4.3. Wpływ convention bureau na koszty transakcyjne w branży spotkań i na konkurencyjność miasta	122
5. Role zagranicznych convention bureaux w świetle badań empirycznych	141
5.1. Metoda badawcza	141
5.2. Zróżnicowanie zagranicznych convention bureaux	148
5.3. Analiza ważności i realizacji zadań zagranicznych convention bureaux	153
Wnioski	168

6. Role polskich convention bureaux w świetle badań empirycznych	170
6.1. Metoda badawcza	170
6.2. Potencjał polskich miast w zakresie rozwoju branży spotkań	176
6.3. Analiza ważności i realizacji zadań polskich convention bureaux	182
Wnioski	193
7. Wpływ convention bureau na konkurencyjność miasta	196
7.1. Wyniki badań w świetle założeń neoinstytucjonalizmu	196
7.2. Wyniki badań a rekomendacje dla convention bureaux	213
7.3. Wyniki badań w świetle literatury przedmiotu	221
Bibliografia	227
Spis tabel.....	242
Spis rysunków.....	243
Spis wykresów	244
Aneks	245

Wstęp

Zjawisko konkurencji, rozumianej jako „rywalizacja w dążeniu do analogicznych celów” [Stankiewicz 2005, s. 18], dotyczy nie tylko przedsiębiorstw, lecz również państw i regionów [Porter 1990]. Jednostki terytorialne konkurują m.in. o przyciągnięcie inwestorów, turystów, nowych mieszkańców czy o możliwość organizacji prestiżowych wydarzeń [Klasik 1999]. Konkurencja ta może przebiegać w sposób pośredni lub bezpośredni [zob. Nawrot i Zmysłony 2009]. W przypadku pierwszego z nich, miasto traktowane jest jako „gracz”, reprezentowany przez instytucję lub instytucje w dążeniu do realizacji określonego celu. Rywalizacja pośrednia odnosi się z kolei do stworzenia warunków do konkurowania podmiotom gospodarczym. Jest to istotne ze względu na fakt, że to, na ile poszczególne miasta są konkurencyjne, jest determinowane przez konkurencyjność poszczególnych branż, a ta – przez konkurencyjność przedsiębiorstw je tworzących [Porter 1990].

Konkurencyjność miasta, rozpatrywana jako zbiór cech stanowiących o zdolności do konkurowania [Kachniewska 2009b, s. 28; Żemła 2010, s. 165], powinna być analizowana przede wszystkim z dwóch perspektyw: przez pryzmat lokalnych zasobów, w myśl tzw. szkoły zasobowej [Obłój 1998, s. 83-99], oraz możliwości w zakresie wykorzystania zasobów, na które duży wpływ mają m.in. czynniki instytucjonalne [Dołęgowski 2002; Bieńkowski 2006; Wosiek 2009]. W drugim z wymienionych, komplementarnych podejść, istotną rolę odgrywają instytucje, będące jednym z głównych przedmiotów badań przedstawicieli instytucjonalizmu i neoinstytucjonalizmu [Romanow 1997; Iwanek i Wilkin 1998; Stankiewicz 2012]. Zatem można doprecyzować, że o konkurencyjności miasta stanowi jakość zasobów i instytucji, niezbędnych dla rozwoju poszczególnych branż.

Jednym z sektorów, którego rozwój w coraz większym stopniu przyczynia się do wzmacniania konkurencyjności miast, jest branża spotkań. W wielu opracowaniach naukowych i branżowych podkreśla się pozytywne efekty wynikające z organizacji w regionie spotkań i wydarzeń biznesowych, oraz potencjał działalności związanej z ich organizacją [Swarbrooke i Horner 2001; Davidson i Cope 2003; UNWTO 2006; UNWTO 2014]. Korzyści te oraz możliwości wzrostu wynikają w dużym stopniu z heterogeniczności lokalnego/miejskiego produktu branży spotkań, która z kolei jest efektem tego, że o przyznaniu praw do organizacji spotkania decyduje kompleksowa oferta danego miasta, a nie pojedynczy produkt czy usługa określonego przedsiębiorstwa [Crouch i Ritchie 1998; Nelson i Rys 2000; Crouch i Louviere 2004; Chen 2006 i in.].

Pod tym względem powyższy produkt jest podobny do produktu turystycznego miasta (i ma też wiele wspólnych części składowych), dlatego często branżę spotkań utożsamia się z turystyką biznesową [Sidorkiewicz 2011; Celuch 2014; Świątecki 2005], rozumianą jako sektor „dotyczący osób podróżujących w celach związanych z ich pracą” [Davidson 1994 za: Swarbrooke i Horner 2001, s. 3]. Należy przy tym pamiętać, że wpływ organizacji spotkań odnosi się nie tylko do turystyki, lecz całości procesów gospodarczych i społecznych w danym mieście [Swarbrooke i Horner 2001; Davidson i Cope 2003; UNWTO 2006; UNWTO 2014].

Heterogeniczność produktu branży spotkań sprawia, że na konkurencyjność tej branży składają się elementy, stanowiące o konkurencyjności wielu różnych sektorów (transportowego, hotelarskiego, badawczo-rozwojowego itd.). Zatem zasoby tworzące miejski produkt są rozproszone, a przygotowanie kompleksowej i spójnej oferty wymaga współpracy różnorodnych jednostek. Nie bez znaczenia jest również sposób wykorzystania zasobów. Dlatego chociażby promocja produktu powinna przebiegać konsekwentnie według ustalonego wspólnie planu. W takiej sytuacji partycypacja w kosztach wszystkich stron zainteresowanych rozwojem lokalnej branży spotkań powinna przynieść znacznie większe efekty niż w przypadku działań finansowanych i prowadzonych tylko przez jeden podmiot. Natomiast z tworzeniem produktu wiąże się również konieczność jasnego określenia, jakimi zasobami dysponuje miasto, a więc o jakie spotkania może i powinno się ubiegać, mając na uwadze spodziewane korzyści dla różnych grup interesariuszy. Wśród nich znajdują się zarówno przedsiębiorcy, liczący na zysk, jak również władze miasta i lokalna społeczność, nastawione na wzrost liczby miejsc pracy, uruchomienie mechanizmów mnożnikowych, poprawę wizerunku miasta itp.¹.

Zaangażowanie wielu podmiotów oraz efektywne wykorzystanie istniejących zasobów wymaga istnienia instytucji w wąskim i szerokim tego słowa znaczeniu. W pierwszym przypadku instytucje są utożsamiane z funkcjonującymi organizacjami [Dubisz 2008], natomiast drugi sposób definiowania wiąże się z traktowaniem instytucji jako zespołów norm, zasad, tworzących warunki do działania [Iwanek i Wilkin 1998]. Takie rozumienie powyższego pojęcia jest związane z założeniami neoinstytucjonalizmu. Jeden z czołowych przedstawicieli tego nurtu, R. Coase [1937] uważa, że podstawowym zadaniem instytucji jest ograniczanie kosztów transakcyjnych, pojmowanych jako koszty dokonywania wymiany rynkowej. Za A. Tur [2011] można doprecyzować, że koszty transakcyjne to koszty

¹ Więcej na temat efektów rozwoju branży spotkań m.in. w: Davidson i Cope [2003] oraz Swarbrooke i Horner [2001].

budowania relacji powstających w związku zawieraniem transakcji. Przyjmując taki tok rozumowania należy stwierdzić, że koszty transakcyjne na rynku spotkań powstają na gruncie relacji między zewnętrznymi a miejskim podmiotami. Zewnętrznymi są przede wszystkim organizatorzy spotkań poszukujący lokalizacji, w których wydarzenie mogłoby się odbyć. Drugą stroną transakcji są lokalni przedsiębiorcy oferujący swoje produkty i usługi. Równocześnie stroną mogą być również władze miasta, które reprezentują miasto w procesie ubiegania się o spotkanie, a przede wszystkim są zainteresowane maksymalizacją pozytywnych efektów zewnętrznych (które K. Arrow [1959] traktuje jako kategorię w ramach kosztów transakcyjnych), wynikających z organizacji wydarzenia. W związku z tym przedsiębiorcy muszą budować relacje między sobą oraz z przedstawicielami samorządu, aby stworzyć konkurencyjny produkt branży spotkań określonego miasta.

Zamierzając osiągnąć powyższy cel, czyli maksymalizować pozytywne efekty wynikające z organizacji spotkań, zaczęto powoływać do życia podmioty o nazwie convention bureau. Pierwotnie powstawały one w Stanach Zjednoczonych jako „sprzedawcy miast” na rynku spotkań [Gartrell 1988]. Słowo „sprzedaż” nie jest w tym przypadku traktowane dosłownie, lecz pomaga w lepszym zrozumieniu istoty tych instytucji, których pracownicy początkowo działali w bardzo zbliżony sposób do agentów i przedstawicieli handlowych, czyli przedstawiali ofertę reprezentowanego podmiotu potencjalnym nabywcom [Ford i Peeper 2007; Gartrell 1988]. Nabywcami na rynku spotkań są przede wszystkim przedsiębiorstwa i stowarzyszenia [Cieślowski 2014], które planują organizację konferencji, kongresu lub podobnego wydarzenia, a wydarzenia te określa się wspólnym terminem jako spotkania [Davidson i Cope 2003]. Zadaniem convention bureau jest dotarcie z ofertą reprezentowanego miasta (czyli z lokalnym produktem branży spotkań) do organizatorów oraz przekonanie ich, że spotkanie powinno się odbyć właśnie w określonym miejscu.

Opisane powyżej podmioty coraz częściej powstają również w Polsce. Ich działalność nie jest jednak umocowana prawnie, stąd często szereg wątpliwości w zakresie rozwiązań organizacyjnych, ale również m.in. problem stosowania polskojęzycznej nazwy. W krajowych raportach i publikacjach naukowych próbowano znaleźć odpowiednik dla convention bureau, jak chociażby Biuro Spotkań [Poland Convention Bureau 2013], Biuro Konferencji i Kongresów [Pawlicz 2011] czy Biuro Kongresów i Spotkań [Kruczek i Zmyślony 2014]. Żaden z nich nie oddaje jednak w pełni idei istnienia tej instytucji. Użycie słowa „biuro” może poprzez analogię (np. Biuro Prezydenta, Biuro Promocji) budzić skojarzenia funkcjonowania convention bureau w strukturach administracji publicznej, co jest zaledwie jednym ze stosowanych rozwiązań organizacyjnych. Z kolei konferencje

i kongresy zawężają pole działania tej instytucji do ograniczonej kategorii wydarzeń, natomiast spotkania, które merytorycznie wydają się być najbardziej odpowiednim określeniem, w powszechnym rozumieniu nie są łączone z wydarzeniami biznesowymi, co mogłoby obniżać rangę convention bureau. Ponadto, branża spotkań jest silnie zinternacjonalizowana, dlatego wiele terminów używa się w oryginalnym brzmieniu, mając pewność, że rozmówca określone pojęcie rozumie w ten sam sposób. Z powyższych względów zdecydowano się na stosowanie w rozprawie anglojęzycznej nazwy – convention bureau.

Ze względu na pierwotny cel istnienia convention bureau, czyli reprezentowanie miasta w procesie pozyskiwania spotkania, podmiot ten staje się „graczem” uczestniczącym w grze rynkowej i wpływającym na bezpośrednią konkurencyjność miasta w omawianej branży. Na tym jednak nie kończą się kompetencje tej instytucji i może ona oddziaływać również na pośrednią konkurencyjność. Wynika to z tego, że convention bureau może kształtować warunki do konkurowania przedsiębiorców z lokalnej branży spotkań. A.M. Morrison, S.M. Bruen i D.J. Anderson [1998] określają tę instytucję wręcz jako organizację parasolową, integrującą i reprezentującą podmioty zaangażowane w rozwój branży spotkań. Z kolei P. Golden-Romero [2007] traktuje convention bureau jako „klucz do miasta”, będący pierwszym punktem kontaktowym dla organizatorów spotkań, w którym mogą się spodziewać wiarygodnej informacji. Inni autorzy [Swarbrooke i Horner 2001; Sidorkiewicz 2011; Ford i Peeper 2008; Majewski 2014; Borzyszkowski 2011] podkreślają koncentrację działań tej instytucji na sferze marketingu i promocji miasta, a wypracowanie pozytywnego wizerunku wiąże się z korzyściami dla wszystkich podmiotów tworzących branżę spotkań.

Tym samym badacze przypisują convention bureau różne role [zob. Gartrell 1992; Morrison, Bruen i Anderson 1998; Getz, Anderson i Sheehan 1998; Wang 2008], które można sprowadzić do pięciu zasadniczych funkcji:

- 1) reprezentanta / agenta / sprzedawcy / przedstawiciela, aktywnie reprezentującego miasto w procesie ubiegania się o spotkanie;
- 2) twórcy wizerunku, promującego miasto jako znakomitą lokalizację na organizację spotkań;
- 3) koordynatora, integrującego działania podmiotów tworzących lokalną branżę spotkań;
- 4) rzecznika, lobbującego na rzecz branży spotkań w mieście;
- 5) lidera, spajającego powyższe funkcje i wytyczającego kierunek rozwoju lokalnej branży spotkań.

Jak dotąd nie określono jednak, czy każde convention bureau powinno wypełniać powyższe funkcje oraz czy są one równie ważne dla jego działalności i rozwoju lokalnej branży spotkań.

Problem badawczy i cel rozprawy

Jak wskazano wcześniej, poprzez realizowanie powyższych ról, convention bureau może oddziaływać zarówno na bezpośrednią, jak i pośrednią konkurencyjność miasta, a także należy uznać ten podmiot za instytucję w wąskim i szerokim znaczeniu. W takim podejściu można również przyjąć, że convention bureau jest zarówno zasobem miasta, jak i może pomagać integrować rozproszone zasoby i przyczyniać się do ich lepszego wykorzystania. Ponadto, wypełnianie wymienionych funkcji powinno wpływać na kształtowanie się relacji w branży spotkań: między organizatorem spotkania, władzami miasta oraz przedsiębiorcami tworzącymi ten sektor, a przez to także oddziaływać na wysokość kosztów transakcyjnych w omawianej branży. W związku z powyższym, podstawą teoretyczną rozprawy są założenia nowej ekonomii instytucjonalnej (NEI), odnoszące się do instytucji i kosztów transakcji, a także podejścia z zakresu tzw. szkoły zasobowej, nawiązujące do konkurencyjności miast i regionów. Rozważania będą również prowadzone w oparciu o „dłamek” przewagi narodów M.E. Portera, ze względu na znaczenie zasobów w tym modelu, a także koncentrację na czynnikach warunkujących konkurencyjność sektorów, co jest istotne z perspektywy analizy konkurencyjności branży spotkań.

Biorąc pod uwagę problematykę działalności convention bureau, kosztów transakcyjnych w branży spotkań oraz odniesienia konkurencyjności tej branży do konkurencyjności miasta, w którym jest rozwijana, sformułowano następujący **problem badawczy**: w jaki sposób działalność convention bureau wpływa na konkurencyjność miasta? Na podstawie literatury można stwierdzić, że oddziałuje na konkurencyjność poprzez wypełnianie wymienionych powyżej ról: agenta, twórcy wizerunku, rzecznika, koordynatora i lidera, jednak dotąd nie poddano weryfikacji tego, w jakim stopniu convention bureaux wypełniają poszczególne funkcje i czy każda z nich w równym stopniu przyczynia się do podnoszenia konkurencyjności branży spotkań, a pośrednio również konkurencyjności miasta.

Sposób oddziaływania convention bureau może zależeć od różnych czynników. Bazując na analizie literatury postawiono **hipotezę**, że convention bureau wpływa na konkurencyjność miasta oddziałując na kształtowanie się kosztów transakcyjnych w branży spotkań, a tym samym na wykorzystanie lokalnych zasobów. Dlatego **celem** pracy jest identyfikacja zakresów działalności CB w największym stopniu przyczyniających

się do ograniczania kosztów transakcyjnych w branży spotkań. Osiągnięcie celu i uzyskanie odpowiedzi na problem badawczy wymaga postawienia dodatkowych, bardziej szczegółowych pytań badawczych:

- 1) Jaka jest rola convention bureau w branży spotkań?
- 2) Jakie rodzaje kosztów transakcyjnych występują w branży spotkań i jak convention bureau może oddziaływać na ich wysokość?
- 3) W jaki sposób convention bureau może kształtować konkurencyjność lokalnej branży spotkań i ogółem konkurencyjność miasta?
- 4) Czy można zastąpić convention bureau inną instytucją w kształtowaniu konkurencyjności miasta?
- 5) Jakie rozwiązania organizacyjne stosowane w convention bureau powinny w największym stopniu przyczyniać się do podnoszenia konkurencyjności miasta?

Uzyskanie na nie odpowiedzi wymaga zastosowania podczas badań zarówno metod ilościowych, jak i jakościowych, a także wykorzystania źródeł wtórnych i pierwotnych. Projekt badawczy realizowano w latach 2015-2017. Podmiotem analiz są convention bureaux działające w zagranicznych i polskich miastach, a przedmiotem – zakres i efekty ich działalności. Aktualnie w Polsce funkcjonuje 11 miejskich convention bureaux, zlokalizowanych w: Gdańsku, Bydgoszczy, Katowicach, Kielcach, Krakowie, Lublinie, Łodzi, Poznaniu, Toruniu, Warszawie i Wrocławiu (stan na dzień 23.10.2016 wg Poland Convention Bureau). W przypadku zagranicznych instytucji wzięto pod uwagę podmioty z 73 miast, reprezentujących zróżnicowany poziom rozwoju branży spotkań.

Pierwszym krokiem było zgromadzenie danych wtórnych publikowanych przez Główny Urząd Statystyczny oraz w raportach Poland Convention Bureau, International Congress and Convention Association (ICCA) oraz Union of International Associations (UIA), które zostały wykorzystane do określenia potencjału branży spotkań w polskich miastach. Na ich podstawie stworzono ranking konkurencyjności polskich miast na rynku spotkań, a dzięki zastosowaniu analizy skupień wskazano jednostki terytorialne o zbliżonym potencjale w zakresie pozyskiwania spotkań. Działanie to było niezbędne do określenia uwarunkowań funkcjonowania polskich convention bureaux i tego, jak bardzo konkurencyjny produkt mogą zaoferować organizatorom spotkań.

Następnie przeprowadzono badanie pierwotne wśród przedstawicieli polskich i zagranicznych instytucji. Zdecydowano o wyborze osób zajmujących stanowiska kierownicze ze względu na ich doświadczenie i ekspercką wiedzę z zakresu branży spotkań oraz znajomość tego rynku w wymiarze lokalnym. W przypadku zagranicznych convention

bureaux punktem wyjścia była lista miast uszeregowanych pod względem zorganizowanej liczby spotkań międzynarodowych wg ICCA (International Congress and Convention Association). Ankietę mailową rozesłano do przedstawicieli podmiotów z miast o różnej pozycji w powyższym rankingu. Dzięki temu możliwe było porównanie convention bureaux działających w różnych warunkach.

Zasadniczym celem badania zagranicznych instytucji była weryfikacja roli współczesnych convention bureaux w branży spotkań oraz określenie dobrych praktyk wśród tych podmiotów. Wyniki uzyskane na tym etapie stanowiły punkt odniesienia dla polskich convention bureaux, które funkcjonują od stosunkowo krótkiego czasu, a także podstawę do określenia cech odróżniających krajowe instytucje od ich zagranicznych odpowiedników. Badanie ilościowe objęło wszystkie convention bureaux działające w polskich miastach i do ich przedstawicieli również przesłano ankietę, weryfikującą postrzeganie podstawowych ról tego podmiotu. Po formalnej i merytorycznej weryfikacji zebranych danych zastosowano metodę IPA (Importance-Performance Analysis), umożliwiającą wskazanie rekomendacji w zakresie zwiększania lub ograniczania zaangażowania convention bureaux w odgrywanie poszczególnych ról.

Struktura pracy

Rozprawa składa się z sześciu rozdziałów. W pierwszej kolejności skoncentrowano się na omówieniu ram teoretycznych pracy. Rozpoczęto od zagadnienia konkurencyjności w odniesieniu do miast. Wskazano podstawowe definicje tego pojęcia, a także główne podejścia z zakresu konkurencyjności regionów oraz regionów turystycznych. Ustalono też, jakie znaczenie w kształtowaniu konkurencyjności miast mają lokalne zasoby, jak poszczególne branże mogą na nią oddziaływać, a także określono, jaką rolę w tym procesie odgrywają instytucje. Podjęcie tej tematyki wymagało szerszego zainteresowania założeniami instytucjonalizmu i neoinstytucjonalizmu, którym poświęcono drugi podrozdział. Wynika to z tego, że w rozprawie convention bureau jest traktowana jako instytucja działająca w branży spotkań. Dlatego omówiono sposoby definiowania instytucji, by w kolejnych rozdziałach móc określić, w które z nich wpisuje się ten podmiot. Z kolei podstawowym celem instytucji jest ograniczenia kosztów transakcyjnych, stąd ujęcie w pracy rozważań na temat kategorii kosztów transakcyjnych oraz metod ich redukcji.

Drugi rozdział poświęcono branży spotkań. Jej charakterystyka jest konieczna do określenia, czy ten sektor może wpływać na konkurencyjność miasta i jakie zasoby są do tego niezbędne. Ponadto rynek spotkań stanowi obszar działalności convention bureau, dlatego przedstawienie mechanizmów w nim zachodzących powinno przyczynić się do pełniejszego zrozumienia istoty tego podmiotu. Z tego względu w pierwszej kolejności przedstawiono rozbieżności terminologiczne odnoszące się do tej branży i zaprezentowano logikę stosowania podstawowych pojęć w dysertacji. Następnie omówiono grupy kluczowych graczy na rynku spotkań oraz wskazano miejsce, jakie wśród nich zajmuje convention bureau. Dzięki temu była możliwa dalsza analiza relacji między poszczególnymi podmiotami, a także identyfikacja kosztów transakcyjnych powstających w branży spotkań.

Po nakreśleniu tła, otoczenia w jakim działa convention bureau, przystąpiono do szczegółowego opisu tej instytucji. Temu zagadnieniu poświęcono rozdział trzeci. W pierwszym podrozdziale skoncentrowano się na przesłankach przyczyniających się do powstania convention bureaux. Zaakcentowano tu istotne różnice w genezie podmiotów europejskich i północnoamerykańskich, ze względu na ich potencjalne znaczenie podczas analizy danych, przedstawionych w rozdziałach empirycznych. Z różnic tych wynikają z kolei odmienne sposoby nazywania i definiowania convention bureau, a także stosowane rozwiązania organizacyjne, które są przedmiotem rozważań drugiego podrozdziału. Nawiązując do pierwotnej idei powoływania do życia convention bureau, w trzecim podrozdziale scharakteryzowano proces decyzyjny w zakresie wyboru miejsca na organizację spotkania i określono, w jaki sposób ta instytucja może wpływać na podjęcie decyzji przez organizatora. Przeprowadzenie powyższych rozważań umożliwiło identyfikację ról convention bureau, stanowiącą bezpośrednią odpowiedź na pierwsze ze szczegółowych pytań badawczych. Zestawienie głównych funkcji convention bureau z zadaniami kluczowych aktorów branży spotkań pozwoliło również na zasygnalizowanie obszarów, w których kompetencje poszczególnych podmiotów mogą się pokrywać.

W rozdziale czwartym połączono podejścia zaprezentowane w rozdziale pierwszym z wnioskami wynikającymi z dwóch kolejnych rozdziałów. Tym samym podjęto próbę wskazania, w jaki sposób konkurencyjność branży spotkań może determinować konkurencyjność miasta i jaki udział w tym procesie może mieć convention bureau. W pierwszej kolejności skoncentrowano się na czynnikach wpływających na sukces miast w ubieganiu się o organizację spotkań międzynarodowych, by wskazać na powiązania z omówionymi w pierwszym rozdziale modelami teoretycznymi. Następnie zwrócono uwagę na convention bureau jako instytucję według założeń neoinstytucjonalizmu. Wymagało

to m.in. identyfikacji rodzajów kosztów transakcyjnych występujących w branży spotkań², ponieważ problematyka ta nie była dotąd przedmiotem badań naukowych. Dopiero wtedy można było określić, w jaki sposób convention bureau może na nie oddziaływać, co znalazło wyraz w sformułowaniu drugiego szczegółowego pytania badawczego. Ustalono również, które podmioty mogą je zastąpić, a także jakie rozwiązania organizacyjne powinny w większym stopniu przyczynić się do redukcji kosztów transakcyjnych. Dzięki temu było możliwe udzielenie odpowiedzi na czwarte i piąte szczegółowe pytanie badawcze. Ostatnim krokiem było powiązanie kosztów transakcyjnych z zagadnieniem konkurencyjności miasta, mające na celu określenie potencjalnego wpływu, jaki może wywierać convention bureau (co odnosi się do trzeciego pytania badawczego).

Kolejne dwa rozdziały stanowią prezentację danych empirycznych oraz odniesiono się w nich w szczególności do wagi i realizacji poszczególnych ról przez convention bureaux. Każdy z nich rozpoczął od opisu metodycznego, a następnie przedstawiono uzyskane wyniki. W piątym rozdziale skoncentrowano się na zagranicznych miastach. Omówiono ich charakterystykę, wskazując przede wszystkim zajmowaną pozycję w rankingu ICCA i liczbę przyjętych spotkań międzynarodowych. Na jego podstawie opracowano podział miast na grupy (od liderów, po końcowe miejsca rankingu), będący punktem wyjścia do analizy danych. Drugą perspektywą, przyjętą podczas badania, było położenie geograficzne, ponieważ jak wskazano w rozdziale trzecim, convention bureaux mogą się między sobą różnić w zależności od miejsca, w którym funkcjonują.

Powyższe informacje posłużyły jako materiał porównawczy dla polskich miast, które opisano w rozdziale szóstym. W pierwszej kolejności wskazano zastosowane metody badawcze. Następnie, na podstawie źródeł wtórnych, określono potencjał poszczególnych miast w zakresie rozwijania branży spotkań. Scharakteryzowano w ten sposób lokalne tło działalności poszczególnych convention bureaux. W ostatnim podrozdziale zaprezentowano wyniki zebrane podczas pierwotnego badania tych podmiotów. Omówiono ich cechy wspólne, różnice między nimi, a także pozycje na tle zagranicznych odpowiedników.

W ostatnim rozdziale zebrano wnioski z analiz teoretycznych i empirycznych. Nawiązano do szczegółowych pytań badawczych oraz stwierdzono, czy udało się osiągnąć cel i uzyskać odpowiedź na problem badawczy. Omówiono również ograniczenia zrealizowanych badań. Następnie, zaproponowano rekomendacje praktyczne dla polskich i zagranicznych

² Ze względu na to, że identyfikacji dokonano na podstawie literatury przedmiotu, skoncentrowano się na wyodrębnieniu rodzajów kosztów transakcyjnych, a nie na empirycznym pomiarze ich wysokości.

convention bureaux. W ostatnim podrozdziale odniesiono uzyskane wyniki do dotychczasowej literatury przedmiotu oraz zasugerowano, w jakim kierunku prace naukowe z tego zakresu powinny być kontynuowane. Całość prac nad dysertacją była prowadzona w latach 2013-2017, a badania przedstawione w rozprawie stanowiły element projektu o tym samym tytule, sfinansowanego przez Narodowe Centrum Nauki i realizowanego w latach 2016-2018 (nr projektu: 2015/17/N/HS4/00386).

1. Instytucje a konkurencyjność miast

W naukach ekonomicznych konkurencyjność rozpatrywana jest jako zjawisko dotyczące nie tylko przedsiębiorstw, lecz również gospodarek narodowych oraz regionów. Dlatego podejmując problematykę konkurencyjności branży spotkań oraz jej znaczenia dla konkurencyjności miast, konieczne jest rozpoznanie podstawowych podejść do powyższej problematyki. Istotna jest również analiza czynników oddziałujących na konkurencyjność miast oraz określenie, jakie miejsce wśród nich zajmują instytucje. Dzięki temu w dalszych częściach pracy, po omówieniu charakterystycznych cech branży spotkań oraz działającej w niej convention bureau, możliwe będzie ustalenie, czy ta instytucja może oddziaływać na konkurencyjność miasta, czy też jej możliwości w tym zakresie są ograniczone.

Pierwszą część rozdziału poświęcono zagadnieniom konkurencyjności miast i regionów oraz znaczeniu zasobów w jej kształtowaniu. Rozpoczęto od wyjaśnienia podstawowych pojęć i omówienia poziomów konkurencyjności, charakteryzując sposoby postrzegania konkurencyjności w odniesieniu do przedsiębiorstw oraz gospodarek narodowych. Następnie skoncentrowano się na determinantach konkurencyjności państw i regionów, przytaczając poglądy na ten temat m.in. M.E. Portera. W kolejnym podrozdziale odwołano się do tzw. szkoły zasobowej, a więc do tego, jakie zasoby są niezbędne do kształtowania konkurencyjności miasta. Analiza powyższych zagadnień wskazała na konieczność głębszego zainteresowania znaczeniem instytucji w kształtowaniu konkurencyjności. Z tego powodu w trzecim podrozdziale poruszono kwestie związane z konkurencyjnością instytucjonalną, definiowaniem instytucji oraz ich rolą w ograniczaniu kosztów transakcyjnych.

1.1. Pojęcie konkurencyjności w odniesieniu do jednostek terytorialnych

Konkurencja jest powszechnie stosowanym terminem, odnoszącym się według Słownika Języka Polskiego PWN do rywalizacji ludzi o takie same cele [Dubisz 2008]. M.J. Stankiewicz [2005, s. 18] rozwija powyższe wyjaśnienie twierdząc, że to „zjawisko, którego uczestnicy rywalizują między sobą w dążeniach do analogicznych celów, co oznacza, że działania podejmowane przez jednych dla osiągnięcia określonych celów, utrudniają (a nawet niekiedy uniemożliwiają) osiągnięcie takich samych celów przez innych”.

Podobny pogląd prezentuje T. Przybyciński [2005, s. 13] i taka definicja konkurencji można znaleźć zastosowanie w wielu różnych dziedzinach. Natomiast w gospodarce rynkowej, zdaniem M. Kachniewskiej [2009, s. 21], wspomnianymi celami są przede wszystkim korzyści z działalności gospodarczej, zarówno po stronie podaży (osiągane przychody), jak i popytu (korzyści z zakupu).

Zjawisko konkurencji może być rozpatrywane w czterech wymiarach [Hong 2010, s. 33]:

- 1) konkurentów, czyli podmiotów konkurencji,
- 2) przedmiotu konkurencji, czyli tego, o co przebiega rywalizacja,
- 3) zdolności do konkutowania, czyli cech podmiotów, umożliwiających im uczestnictwo w procesie konkutowania,
- 4) wyników konkurencji, czyli pozyskania bądź nie przedmiotu konkurencji przez rywali.

M.J. Stankiewicz [2005, s. 22-24] doprecyzowuje, że w przypadku przedmiotu konkurencji można wyróżnić konkurencję „na wejściach” i „na wyjściach”. W pierwszym przypadku rywalizacja toczy się o zasoby, w drugim – o odbiorców (a dokładniej o ich akceptację oferty określonego podmiotu). Można zatem przyjąć, że konkurencja „na wyjściach” to właściwa czy główna rywalizacja, natomiast celem konkurencji „na wejściach” jest pozyskanie elementów umożliwiających konkutowanie lub zwiększających szansę na korzystny wynik rywalizacji. Ponadto, autor rozszerza powyższą listę o kolejne elementy, określając je kryteriami, według których może być rozpatrywana konkurencja. Zaliczył do nich [Stankiewicz 2005, s. 18]:

- arenę konkurencji, czyli „przestrzeń, w której zachodzi zjawisko konkurencji między określonymi podmiotami”,
- zakres (zasięg) konkurencji, odnoszący się przede wszystkim do przedsiębiorstw oraz ich obecnej i planowanej działalności,
- charakter konkurencji (doskonała czy niedoskonała),
- intensywność konkurencji, rozumianą jako „miara siły interakcji między konkurentami” lub jako „pewna cecha opisująca interakcje organizacji z jej otoczeniem” [Stankiewicz 2005, s. 27].

Pojęcie konkurencyjności

W przeciwieństwie do pojęcia konkurencji, znacznie trudniej zdefiniować konkurencyjność [zob. m.in. Gorynia 1998, s. 98; Kachniewska 2009b, s. 25; Stankiewicz 2005, s. 30; Żemła 2010, s. 165-166]. Wynika to głównie z różnorodności podmiotów konkurencji, a także odnoszenia powyższego terminu również do czynników kształtujących

konkurencyjność tych podmiotów [Pierścionek 2007, s. 165-166]. Konkurencyjność może być analizowana z perspektywy: państw, regionów, miast, sektorów, przedsiębiorstw, grup ludzi i pojedynczych ludzi [Dzikowska i Gorynia 2012, s. 3-4; por. Pierścionek 2007, s. 166; Stankiewicz 2005, s. 20], czyli na poziomie mikro-mikro, mikro, mezo i makro [Gorynia 1998, s. 96-97]. M. Gorynia [1998, s. 97] zaznacza jednak, że nie jest możliwe mówienie o konkurencyjności poziomu globalnego (gospodarki światowej) z powodu relatywnego charakteru omawianego pojęcia tzn. konieczności posiadania punktu odniesienia i możliwości dokonania porównań. Natomiast, zdaniem Z. Pierścionka [2007, s. 166], podstawowymi obiektami badań nad konkurencyjnością są przedsiębiorstwa i gospodarki narodowe³.

Bez względu na to, jakiego poziomu dotyczą definicje konkurencyjności (tabela 1.), słowem, które pojawia się w wielu wyjaśnieniach jest „zdolność” [m.in. Lubiński 1995, s. 10; Storper 1997, s. 37, Bieńkowski 2000, s. 96; Godlewska i Typa 2002, s. 7; Jakubik 2001, s. 3; Zeman-Miszewska 2002, s. 319; Nawrot 2006, s. 243], a sposób postrzegania przedmiotu konkurencji wpływa na doprecyzowanie, czego ta zdolność dotyczy. **Konkurencyjność** należy więc traktować jako pewną cechę lub zbiór cech podmiotów konkurencji „stanowiących o zwycięstwie lub porażce w rywalizacji z konkurentami” [Żemła 2010, s. 165]. Trzeba również zaznaczyć, że część autorów posługuje się w swoich pracach pojęciem konkurencyjności, nie uznając za konieczne jego objaśnienie. Podejście takie prezentują m.in. M.E. Porter, G. Hamel, C.K. Prahalad czy J.B. Barney [zob. Stankiewicz 2005, s. 30].

Tabela 1. Definicje konkurencyjności w ujęciu podmiotowym

Podmiot	Autorzy	Definicje
Ogólny	OECD	zdolność do wytwarzania dóbr i usług, które w warunkach wolnego i rzetelnego handlu są akceptowane na rynku światowym, przy jednoczesnym wzroście dochodów realnych ludności (za: Żemła 2010, s. 166-167)
	Lubiński 1995	zdolność do utrzymania, a nawet powiększania udziałów rynkowych (s. 11)
	Gorynia 1998	umiejętność konkurowania, a więc działania i przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu (s. 96)
	Klamut i Pasella 1999	umiejętność takiego ukształtowania swojej struktury gospodarczej (kraju / regionu / przedsiębiorstwa), żeby długookresowo gwarantowała efektywny, korzystny rozwój, zabezpieczający wysoki poziom dochodów realnych (s. 60)
	Bieńkowski 2000	zdolność do wali o ekonomiczne przetrwanie w warunkach zaostrzającej się konkurencji (s. 96)
	Godlewska i Typa 2002	zdolność działania w warunkach rywalizacji (s. 7)
	Pietrzyk 2000	zdolność przedsiębiorstw, sektorów, regionów, krajów i obszarów ponadnarodowych do generowania relatywnie wysokich przychodów z wykorzystanych czynników produkcji (produktywności) i relatywnie wysokiego poziomu zatrudnienia w warunkach konkurencji międzynarodowej (s. 72-73)

³ Z podejściem takim nie zgadza się P. Krugman [1994] twierdząc, że pojęcie konkurencyjności powinno być stosowane jedynie w stosunku do przedsiębiorstw.

Tabela 1. cd. Definicje konkurencyjności w ujęciu podmiotowym

Podmiot	Autorzy	Definicje
	Klasik 2001	międzynarodowa konkurencyjność jest cechą i zdolnością firm oraz regionów zapewniającą im trwały rozwój. Jest on możliwy, jeśli jedne firmy i region są zdolne do lepszego od innych firm i regionów zaspokajania potrzeb swoich odbiorców i użytkowników (s. 95)
Ogólny	Kachniewska 2009b	zdolność podmiotu do konkurowania (s. 28)
	Żemła 2010	zbiór cech podmiotów działających w warunkach konkurencji, stanowiący o zwycięstwie lub porażce w rywalizacji z konkurentami (s. 165)
	Zeman-Miszewska 2002	zdolność do efektywnej rywalizacji i osiągania sukcesu we współzawodnictwie gospodarczym (s. 319)
	Bednarczyk 2001	umiejętność sprostania konkurentom lokalnym, regionalnym, krajowym i międzynarodowym (s. 15)
Przedsiębiorstwo	Gorynia 1998	oferowanie lepszych warunków wymiany niż inni uczestnicy obrotu gospodarczego (s. 102)
	Adamkiewicz 2000	zdolność przedsiębiorstwa do ciągłego kreowania rozwoju, wzrostu produktywności (mierzonej w skali mikro) oraz do skutecznego rozwijania rynków zbytu w warunkach oferowania przez konkurentów towarów (i) lub usług: nowych lepszych i tańszych (s. 11)
	Bieńkowski 2000	zdolność do utrzymania się na rynku w dłuższym okresie czasu (s. 96)
	Jakubik 2001	relatywna zdolność do podnoszenia przez przedsiębiorstwa efektywności wewnętrznego funkcjonowania poprzez umocnienie i poprawę swojej pozycji na rynku (s. 3 za: Kachniewska 2009b, s. 26)
	Urbanowska-Sojkin 2004	konkurencyjność przedsiębiorstwa to jego atrybut, wyrażający zdolność do rywalizacji z innymi podmiotami poprzez pozyskiwanie, konfigurację i wykorzystanie zasobów w zakresie realizacji celów (s. 45)
	Stankiewicz 2005	zdolność do sprawnego realizowania celów na rynkowej arenie konkurencji (s. 36)
	Kachniewska 2009b	zdolność przedsiębiorstwa (turystycznego) do umacniania i poprawy własnej pozycji na rynku turystycznym przy zachowaniu efektywności funkcjonowania (s. 31)
	Olszewski 2011	cecha przedsiębiorstwa oznaczająca umiejętność rywalizacji z innymi uczestnikami rynku (s. 17)
państwo / region	Kotler, Heider i Reina 1993	stopień, w jakim w warunkach wolnego rynku i przy przestrzeganiu uczciwych reguł działania naród/region/obszar potrafi wytwarzać dobra i usługi, które znajdują nabywców na rynkach zewnętrznych, przyczyniając się do wzrostu dochodów realnych jego mieszkańców (za: Nawrocka i Przeorek-Smyka, s. 122)
	Lubiński 1995	zdolność gospodarki otwartej do zrównoważonego rozwoju w długim okresie (s.11) konkurencyjność gospodarki jest budowana na konkurencyjności firmy, która działa i eksportuje w jej granicach, ale zarazem konkurencyjność gospodarki narodowej jest czymś więcej niż tylko rezultatem łącznej lub przeciętnej konkurencyjności firm (s. 11)
	Winiarski 1999	zdolność regionów do przystosowywania się do zmieniających się warunków, pod kątem utrzymania lub poprawy pozycji w toczącym się między regionami współzawodnictwie (s. 9)
	Storper 1997	zdolność gospodarki miejskiej do przyciągnięcia oraz utrzymania firm ze stabilnymi bądź rosnącymi udziałami w rynku przy jednoczesnym utrzymaniu lub wzroście standardu życia osób, które biorą udział w ich działalności (s. 264 za: Szczech-Pietkiewicz 2013, s. 37)
	Klasik 1999	trwała przewaga jednych miast nad innymi miastami lub trwały dystans, jaki dzieli jedno miasto od innych miast (s. 16)
	Bieńkowski 2000	zdolność do wzrostu w warunkach gospodarki otwartej i dodatniej akumulacji, których efektem jest struktura gospodarki i eksportu nadążająca za odpowiednimi zmianami w gospodarce światowej i światowym eksporcie (s. 96)
	Klasik 2001	międzynarodowa konkurencyjność regionu to: (1) zdolność do wytwarzania przez region dóbr i usług znajdujących odbiorców na rynku międzynarodowym, w tym globalnym, w warunkach silnej konkurencji ze strony innych regionów krajowych i zagranicznych – wąskie ujęcie; (2) posiadanie przez region bazy ekonomicznej złożonej z sektorów międzynarodowych, w tym globalnych, mających dobre perspektywy rozwojowe – szerokie ujęcie (s. 101)
	Strahl 2004	zdolność (regionu) do trwałego rozwoju (s. 11)
	Nawrot 2006	zdolność (regionu) do przystosowywania się do zmieniających się warunków, zwłaszcza zaś do poprawy swej pozycji konkurencyjnej we współzawodnictwie między regionami (s. 243)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wielu źródeł (kolumna druga)

Terminami zbliżonymi do pojęcia konkurencyjności są: potencjał konkurencyjny, pozycja oraz przewaga konkurencyjna. M.J. Stankiewicz [2005, s. 89] definiuje je w następujący sposób:

- potencjał – ogół zasobów materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa, niezbędnych do tego, aby mogło ono funkcjonować na rynkowej arenie konkurencji;
- przewaga – efekt takiego wykorzystania potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa (uwzględniającego uwarunkowania otoczenia), jakie umożliwia efektywne generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej i skutecznych instrumentów konkurowania⁴;
- pozycja – osiągnięty przez przedsiębiorstwo wynik konkurowania w danym sektorze, rozpatrywany na tle wyników osiągniętych przez konkurentów.

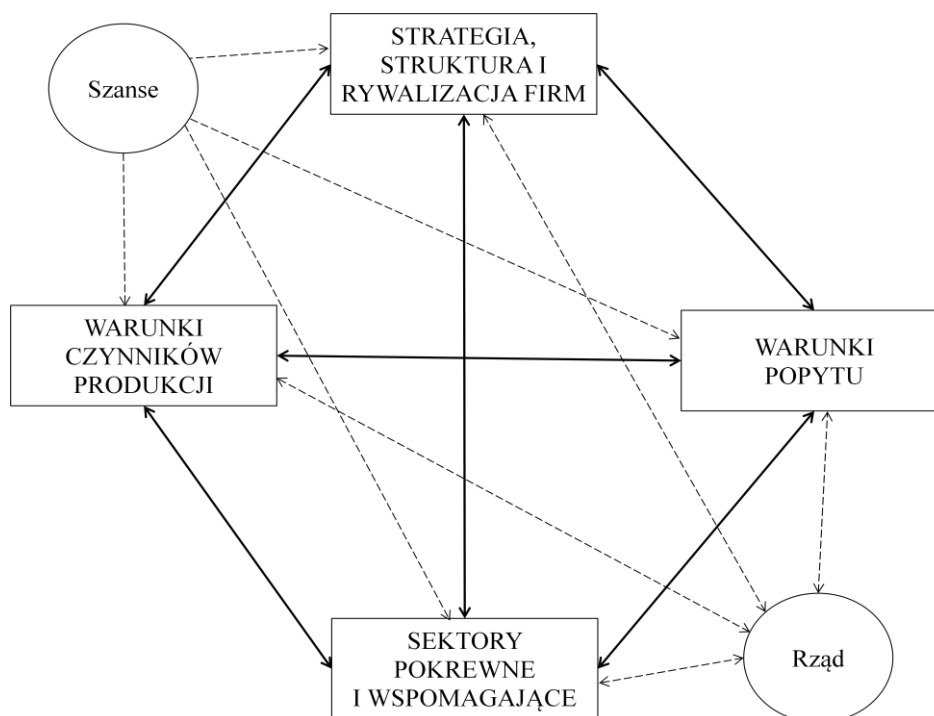
Autor opracował powyższe definicje na potrzeby analizy konkurencyjności przedsiębiorstw, lecz mogą one zostać zastosowane również w odniesieniu do państw lub regionów. Ze względu na postawiony w niniejszej rozprawie problem badawczy, w dalszej części pracy nacisk zostanie położony na kwestie związane z konkurencyjnością państw i regionów, a zagadnienia związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstw zostaną poruszone, jeśli będzie można je przenieść na grunt badań nad jednostkami przestrzennymi.

Diament przewagi konkurencyjnej Portera

Jeden z głównych badaczy zajmujących się konkurencyjnością – M.E. Porter – twierdzi, że zrozumienie zagadnienia konkurencyjności narodów (a więc przede wszystkim państw) jest możliwe tylko poprzez zgłębienie problemu konkurencyjności poszczególnych branż i ich segmentów, ponieważ to one są główną areną konkurencji krajowych przedsiębiorstw [Porter 2001, s. 200]. Ta z kolei jest determinowana przez cztery grupy czynników: warunki czynników produkcji, warunki popytu, sektory pokrewne i wspomagające oraz elementy związane ze strategią, strukturą i rywalizacją firm (rysunek 1. – Porter 1990, s. 72). Graficzną ilustrację powyższych składników oraz zależności między nimi autor określił jako „diament”⁵ narodowej przewagi konkurencyjnej [Porter 1990, s. 72].

⁴ M.J. Stankiewicz doprecyzowuje dalej, że efektem tym powinno być powstanie wartości dodanej [Stankiewicz 2005, s. 172]. Ponadto, przegląd definicji przewagi konkurencyjnej został dokonany również przez M. Olszewskiego [por. 2011, s. 20-21].

⁵ W polskojęzycznej publikacji M.E. Portera pt. „Konkurencyjna przewaga narodów” nie używano słowa „diament”, lecz „romb” [Porter 2001].



Rysunek 1. Diament przewagi konkurencyjnej Portera – kompletny system

Źródło: Porter 1990, s. 127

Czynnikami produkcji M.E. Porter [1990, s. 73] nazywa wszelkie zasoby umożliwiające rywalizację w określonej branży, nie ograniczając się jedynie do klasycznie rozumianych czynników produkcji, czyli ziemi, pracy i kapitału. Ponadto w poszczególnych branżach różne zasoby będą miały odmienne znaczenie, a uzyskanie przewagi przez krajowe przedsiębiorstwa jest możliwe jeżeli w państwie występują stosunkowo tanie, ale równocześnie wyjątkowe i wysokiej jakości czynniki, które są ważne w rywalizacji w określonym sektorze. Należy jednak pamiętać, że w kształtowaniu konkurencyjności istotna jest nie tylko dostępność poszczególnych zasobów, lecz także ich rodzaj – np. poza liczebnością wykształconej siły roboczej istotne są też kwalifikacje potencjalnych pracowników, mające znaczenie w określonym sektorze [Porter 1990, s. 75].

Drugim wierzchołkiem diamentu determinującego konkurencyjność narodu są **warunki krajowego popytu**. M.E. Porter [2001, s. 217] stanowczo podkreśla, że w tym przypadku „wielkość popytu krajowego ma znacznie mniejsze znaczenie niż charakter tego popytu”. Liczba nabywców jest oczywiście istotna, chociażby ze względu na efekty skali, ale większe znaczenie autor przypisuje dynamice jej wzrostu, która jego zdaniem sprzyja m.in. szybszemu wprowadzaniu nowych rozwiązań. Ponadto, charakter jest tu rozumiany przede wszystkim jako struktura popytu, ponieważ to ona wyznacza sposób, w jaki przedsiębiorcy postrzegają i odpowiadają na potrzeby odbiorców. W tym kontekście dobre rozeznanie krajowego popytu może się przyczynić do uzyskania przewagi, jeżeli

odzwierciedla on lub wręcz wyprzedza tendencje na zagranicznych rynkach. Dodatkową zaletą jest sytuacja, w której konsumenci stawiają wysokie wymagania wobec przedsiębiorców z określonej branży, ponieważ stwarza to presję do ulepszania produktów i tworzenia innowacji. Dzięki temu mogą się wyróżnić spośród rywali nawet na zagranicznych rynkach [Porter 1990, s. 86-99].

Konkurencyjność konkretnego sektora (a tym samym również narodu) warunkowana jest także przez **branże pokrewne i wspomagające**. Wsparcie lokalnych dostawców może być istotne z kilku względów. Po pierwsze, zaopatrują one partnera w niezbędne czynniki produkcji szybko, sprawnie i często po preferencyjnych stawkach. Po drugie, uzyskują korzyści wynikające z koordynacji działań. Natomiast trwała współpraca przyczynia się do wprowadzania nowych metod i bieżącego monitorowania ich skutków, a to z kolei często przekłada się na podnoszenie innowacyjności i rozwój przedsiębiorstwa. Dobrze jest, gdy dostawcy sami z sukcesami konkurują na arenie międzynarodowej, a do uzyskania przewagi nie jest niezbędna przewaga we wszystkich branżach wspierających dany sektor. Ponadto, na jego konkurencyjność mogą również oddziaływać branże pokrewne, z którymi łączą je pewne sfery działalności lub które dostarczają komplementarne produkty. Zwiększają one szansę na sukces dzięki przepływowi informacji, wymianie stosowanych rozwiązań oraz możliwości wcześniejszego dostrzeżenia i wykorzystania nadarzających się okazji [Porter 1990, s. 100-107].

Ostatnim wierzchołkiem diamentu są czynniki związane ze **strategią, strukturą oraz rywalizacją krajowych przedsiębiorstw**. W tej grupie uwzględnia się to, jak firmy powstają, są organizowane i zarządzane, a także, jakie cele oraz strategie działania są w nich przyjmowane. Należy jednak pamiętać, że żaden sposób zarządzania nie jest w pełni uniwersalny i nie przyjmie się w każdym państwie – dlatego odnoszą sukcesy zarówno małe, włoskie przedsiębiorstwa rodzinne, jak i hierarchiczne, duże przedsiębiorstwa niemieckie z silnym zapleczem technologicznym. Największe znaczenie ma jednak krajowa rywalizacja. Początkowo twierdzono, że przyczynia się ona do marnowania zasobów oraz dublowania wysiłków, ale M.E. Porter nie podziela tego poglądu. Na podstawie przeprowadzonych badań stwierdził, że posiadanie silnych krajowych konkurentów sprzyja podnoszeniu konkurencyjności, ponieważ przedsiębiorstwa od początku muszą zmagać się z presją ciągłego doskonalenia i wprowadzania innowacji, co procentuje również w przypadku działalności w skali międzynarodowej [Porter 1990, s. 107-124].

Elementami uzupełniającymi diament są szanse oraz działania rządu (rysunek 1.). M.E. Porter [1990, s. 124] **szansami** określa „zdarzenia nie związane bezpośrednio z uwarunkowaniami krajowymi, które z reguły znajdują się poza kontrolą przedsiębiorstw (a często również władz państwa)”. Zaliczył do nich m.in. wynalazki, brak ciągłości w dostawach kluczowych surowców, kryzysy naftowe, istotne zmiany kursów walut i na rynkach finansowych, a także wojny czy decyzje zagranicznych rządów. Czynniki te nie są bazowym komponentem diamentu, ponieważ powstają poza branżą i określonym krajem. Mają jednak duże znaczenie w kształtowaniu konkurencyjności poszczególnych sektorów ze względu na to, że umożliwiają dokonanie zmian w pozycjach zajmowanych przez poszczególnych rywali – przedsiębiorstwo, które dotychczas posiadało przewagę konkurencyjną, może ją stracić na rzecz innego, które szybciej i lepiej dostosowało się do zmieniających się okoliczności [Porter 1990, s. 124].

Istotną rolę odgrywa również krajowy **rząd**, którego działania uznaje się czasem za najważniejszy czynnik i dlatego postuluje się, aby uwzględnić go jako piąty wierzchołek diamentu, ponieważ może oddziaływać na każdą z czterech grup konkurencyjności. M.E. Porter wyodrębnił jednak działania rządu, jako osobną kategorię determinującą kluczowe komponenty konkurencyjności, ponieważ same w sobie nie mogą być jedynym źródłem przewagi konkurencyjnej. Władze państwa mają wpływ na czynniki produkcji poprzez przyznawanie subsydiów czy prowadzenie polityki w zakresie edukacji i innych dziedzin życia. Rząd może być również ważnym odbiorcą krajowych produktów, a także może próbować oddziaływać na potrzeby nabywców oraz tworzyć regulacje i standardy dla poszczególnych grup towarów i usług. W podobny sposób może tworzyć warunki do działania branż pokrewnych i wspierających, a także uwarunkowania decydujące o strategii, jaką przyjmują poszczególne firmy. Należy jednak zauważyć, że w porównaniu do szans, relacja między rządem a czynnikami nie jest jednostronna (kierunki strzałek na rysunku 1.), ponieważ mogą oddziaływać na siebie nawzajem – uwarunkowania z bazowych czterech grup mogą również wpływać na decyzje władz państwa [Porter 1990, s. 126-128].

1.2. Znaczenie zasobów dla konkurencyjności miast

Podejście zaproponowane przez M.E. Portera odnosi się do konkurencyjności państw, lecz można je również zastosować w analizie konkurencyjności regionów, która jest często utożsamiana z [Mikołajewicz 1999, s. 42]:

- atrakcyjnością inwestycyjną (zwłaszcza wobec kapitału zagranicznego),
- zdolnością do rozszerzonej reprodukcji kapitału ludzkiego,
- zdolnością do generowania innowacji,
- zdolnością do współpracy z zagranicą i efektywnego eksportu,
- miejscem w rankingach regionów itp.

czyli wyjaśnienia omawianego zagadnienia koncentrują się najczęściej wokół pozyskiwania inwestycji oraz rozwijania działalności gospodarczej na danym terenie. Takie podejście wydaje się być jednak zbyt wąskie. Analizując definicje konkurencyjności państw i regionów przedstawione w poprzednim rozdziale należy stwierdzić, że konkurencyjność obszarów przestrzennych nie jest tylko wypadkową konkurencyjności działających w niej przedsiębiorstw oraz branż, i to nie ona jest głównym przedmiotem konkurencji regionalnej, lecz podstawowym celem jest podnoszenie standardu życia mieszkańców [Szczech Pietkiewicz 2013, s. 36; Cellini i Soci 2002 za: Gardiner, Martin i Tyler 2006, s. 4]. Osiągnięcie tego celu jest z kolei możliwe dzięki przyciągnięciu do regionu różnych grup odbiorców, (inwestorów, mieszkańców, turystów czy organizatorów wydarzeń [Klasik 1999, s. 16-18]), o które konkurują jednostki przestrzenne. Konkurencyjność regionów może być więc rozpatrywana z różnych perspektyw.

Ujęcia konkurencyjności regionów według A. Klasika

Zdaniem A. Klasika [2001, s. 43-47] konkurencyjność regionów może być definiowana w czterech różnych ujęciach, które właściwie należałoby uznać za etapy kształtowania się konkurencyjności regionu. Ujęcia te wiążą się z różnymi źródłami i rezultatami osiąganymi przez region na arenie konkurencji. Pierwszą fazą czy sposobem definiowania konkurencyjności regionu jest konkurencyjność biznesowa i inwestycyjna, wynikająca z jego mocnych stron oraz unikatowości. Wspomniane atuty mogą dotyczyć m.in. rynków finansowych, struktury gospodarczej czy rynku pracy, i będą one odmiennie postrzegane w zależności od tego, czy oceny dokonują przedsiębiorcy, rezydenci czy odwiedzający, o czym wspomniano już wcześniej [Klasik 2001, s. 43-45].

Kolejne spojrzenie wiąże się z efektywnością regionu, czyli z tym, na ile jego potencjał jest wykorzystany w różnych sferach działalności gospodarczej (autor określa to jako relację odnoszącą się do układu zasobność-aktywność, por. Klasik 2001, s. 45). A. Klasik konkurencyjność w tym przypadku nazywa konkurencyjnością bazy ekonomicznej regionu, która jest determinowana przez dwie grupy elementów:

1) składniki zasobności:

- infrastruktura,
- kapitał ludzki,
- badania i rozwój technologiczny,
- instytucje i kapitał społeczny;

2) składniki aktywności:

- sektorowa struktura gospodarki,
- działalność oparta na wiedzy i innowacjach,
- sektor małych i średnich przedsiębiorstw,
- sektor firm i inwestycji zagranicznych.

W tym przypadku region uczestniczy w rywalizacji wewnątrz krajowej i konkuruje o zewnętrzne wsparcie, inwestując równocześnie w swój potencjał rozwojowy. Autor zaznacza jednak, że taka konkurencja zachodzi przede wszystkim w odniesieniu do regionów słabo rozwiniętych [Klasik 2001, s. 45-46].

Kolejne ujęcie dotyczy orientacji rynkowej, ponieważ bazuje na produktach regionalnych oferowanych przez poszczególne sektory różnym grupom odbiorców. Ich przygotowanie jest możliwe dzięki lokalnym zasobom, a wśród powyższych produktów A. Klasik wymienia [2001, s. 46]:

- specjalistyczne usługi publiczne,
- dobra inwestycyjne w formie nieruchomości,
- produkty rolno-spożywcze,
- produkty przemysłowe,
- produkty i usługi turystyczno rekreacyjne,
- produkty intelektualne i wartości niematerialne.

Stanowią one podstawę do konkutowania o określone segmenty z innym regionami krajowymi i zagranicznymi, a równocześnie przyczyniają się do podnoszenia poziomu dochodów mieszkańców. Natomiast jeżeli oferta produktowa jest bogata, znajduje odbiorców na rynkach zagranicznych, a dla poszczególnych jej elementów udało się wykreować trwałą markę, to możliwe jest wtedy wypracowanie międzynarodowej konkurencyjności regionu [Klasik 2001, s. 45-47].

Tak przedstawiony podział sposobów definiowania może budzić pewne wątpliwości, ponieważ nie jest do końca przejrzysty, a niektóre elementy w poszczególnych ujęciach mogą się na siebie nakładać. Za bardziej zasadne uznano podejście, aby powyższe sposoby

definiowania utożsamiać z fazami kształtowania się konkurencyjności regionu⁶. Wynika to z tego, że chcąc podjąć rywalizację trzeba zidentyfikować mocne strony regionu, żeby określić, w jakich obszarach może się on wyróżnić na tle konkurentów, oraz słabe strony, aby wiedzieć, co musi ulec poprawie. Z kolei atuty nie będą miały większego znaczenia, jeżeli nie zostaną efektywnie wykorzystane oraz rozwijane (faza druga). Inwestując w tym zakresie oraz w niwelowanie wad, w regionie stwarzane są warunki do działalności lokalnym przedsiębiorstwom i organizacjom, zachęcając również innych do aktywności na danym terenie. To dzięki nim możliwe jest stworzenie atrakcyjnej oferty regionu, obejmującej produkty skierowane do różnych grup odbiorców i sprawiającej, że region staje się podmiotem konkurencji z innymi jednostkami wewnątrz kraju (faza trzecia). Jeżeli na bazie lokalnych zasobów jest możliwe zaoferowanie atrakcyjnych produktów, to region może również podjąć rywalizację na rynku międzynarodowym (faza czwarta).

Konkurencyjność miast

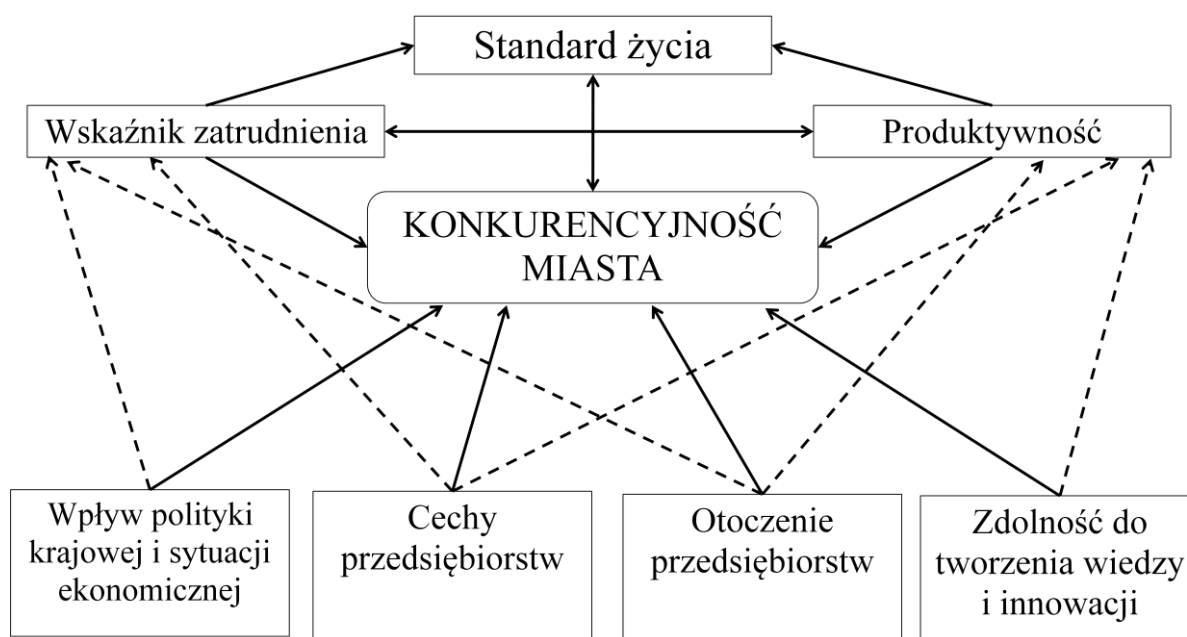
Powyższe fazy i inne podejścia do konkurencyjności państw i regionów można odnieść do konkurencyjności miast. Przykładem jest chociażby model I. Begg [1999, s. 802], ponieważ autor nawiązuje do diamentu Portera, dostosowując go z poziomu narodów do perspektywy miast. I. Begg uznaje jednak, że poprawa jakości życia mieszkańców jest podstawowym celem, do którego powinna prowadzić konkurencja między miastami. Z kolei podnoszenie standardu życia jest wynikiem wzrostu zatrudnienia i efektywności. Na tak rozumianą konkurencyjność miasta oddziałuje szereg czynników, które podzielono na cztery kategorie (rysunek 2.):

- 1) wpływ krajowej polityki i sytuacji ekonomicznej,
- 2) cechy przedsiębiorstw,
- 3) otoczenie przedsiębiorstw,
- 4) zdolność do tworzenia wiedzy i innowacji.

Elementem wspólnym z diamentem Portera są z pewnością cechy przedsiębiorstw – ich ilość, wielkość, kondycja finansowa, strategia działania itp., determinujące sukces miast w poszczególnych sektorach. Nie byłby on jednak możliwy bez zapewnienia odpowiednich warunków – sprzyjającego otoczenia, w którym jednostki gospodarcze mogą działać. Jest ono kształtowane przede wszystkim przez lokalne zasoby: cenę i dostępność czynników produkcji, czynników społecznych czy środowiskowych, będące poza bezpośrednią kontrolą

⁶ Tym bardziej, że sam A. Klasik pisząc o międzynarodowej konkurencyjności regionu zaznacza, że „stanowi (ona) najwyższy poziom ich (regionów) konkurencyjności” [Klasik 2001, s. 47].

przedsiębiorstw. Czynnikiem zewnętrznym, leżącym poza gestią osób zarządzających przedsiębiorstwami i miastami, są: sytuacja ekonomiczna w kraju i poza jego granicami, a także polityka prowadzona na szczeblu centralnym. Natomiast ostatnią kategorią wyodrębnioną przez I. Begga są możliwości w zakresie kreowania innowacji. Wynikają one z wsparcia pokrewnych sektorów, usieciowienia umożliwiającego wymianę doświadczeń, a także lokalnej działalności naukowo-badawczej [Begg 1999, s. 801-804]⁷.



Rysunek 2. Konkurencyjność miasta według I. Begga

Źródło: Begg 1999, s. 802

Nieco odmienne podejście prezentuje A. Klasik [1999]. Nie proponuje on złożonego modelu, lecz stwierdza, że konkurencyjność miasta powinna być analizowana z dwóch wzajemnie się uzupełniających perspektyw: produktów miasta i jego zasobów. W tabeli 2. przedstawiono jego propozycje dotyczące rozróżnienia produktów na: usługi i dobra publiczne, oraz zasobów – na materialne i niematerialne, wraz z przykładami do każdej kategorii. Zdaniem autora zasoby mogą być klasyfikowane w różny sposób, nie zmienia to jednak tego, że stanowią one składniki wewnętrznego potencjału miasta, umożliwiające jego rozwój. Z kolei produkty składają się na ofertę miasta, mającą sprostać oczekiwaniom przedsiębiorców, inwestorów, instytucji, mieszkańców i turystów [Klasik 1999, s. 16-18].

⁷ Jeszcze bardziej rozbudowany model – „piramidy konkurencyjności regionalnej” zaproponowali B. Gardiner, R. Martin i P. Tyler [2006, s. 7]. Idea sposobu oddziaływania poszczególnych czynników jest zbliżona do modelu I. Begga, autorzy wyodrębnili jednak nieco inną listę czynników, wśród których wymienili m.in. dostępność komunikacyjną, strukturę społeczną, kulturę regionu czy środowisko naturalne.

Tabela 2. Produkty i zasoby miasta wg A. Klasika

Produkty miasta	Zasoby miasta
Usługi publiczne - usługi administracyjne - usługi edukacyjne - usługi medyczne - usługi kulturalne - usługi rekreacyjne - usługi techniczne - usługi komunikacyjne - usługi medialne Dobra publiczne - walory położenia i przestrzeni miejskiej - nieruchomości, grunty i budynki - lokale i powierzchnie użytkowe - dobra i walory przyrodnicze - dobra i walory kulturalne - roboty publiczne - koncesje i zamówienia - dotacje, poręczenia i gwarancje - szkolenia i pożyczki - studia i plany miejscowe	Zasoby niematerialne - lokalne elity polityczne, gospodarcze i kulturalne - wykształcenie mieszkańców i kwalifikacje zasobów ludzkich - potencjał badawczo-rozwojowy i projektowy miasta - zasoby informacyjne miasta - potencjał instytucjonalny miasta - zdolność miasta do generowania dochodów Zasoby materialne - zasoby i zespoły mieszkaniowe - obiekty edukacyjne, ochrony zdrowia i kulturalne - obiekty rekreacyjne i centra rozrywkowe - źródła i sieci infrastrukturalne - centra handlowo-usługowe - sfery i centra aktywności gospodarczej - zabytkowe układy i obiekty - potencjał ekologiczny miasta

Źródło: Klasik 1999, s. 17

Można zatem stwierdzić, że o ile zasoby są podstawą konkurencyjności miast, rozumianej jako ich zdolność do przyciągnięcia różnych grup odbiorców⁸ (a więc realizacji różnych celów), o tyle produkty będą się raczej przekładały na pozycję konkurencyjną określonego miasta na tle jego rywali. Obie kategorie będą jednak miały istotne znaczenie w formułowaniu strategii konkurencyjnej miasta. W tym celu konieczne jest ustalenie, czy miasto chce rywalizować w skali regionalnej, krajowej czy międzynarodowej, jakimi zasobami dysponuje, jakie produkty mogą być w oparciu o nie tworzone, rywalizację na jakich rynkach umożliwiają i jakie cele mają zostać osiągnięte w procesie konkurencji [por. Klasik 1999, s. 20-22].

Zasoby miasta

Elementem powtarzającym się w omówionych wcześniej podejściach do konkurencyjności są **zasoby**. Dla M.E. Portera czy I. Begga warunki powiązane z zasobami w danym państwie lub mieście są zaledwie jednym z elementów, warunkujących uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Inni autorzy to właśnie w zasobach i zdolnościach do ich wykorzystania upatrywali źródeł przewagi konkurencyjnej. Podejście to wywodzi się z postrzegania konkurencyjności przedsiębiorstw przez przedstawicieli tzw. szkoły zasobowej (*resource-based view* – *RBV* lub *resource-based theory*), którzy w przeciwieństwie do zwolenników tzw. szkoły pozycyjnej, stwierdzili, że źródła sukcesu

⁸ A. Klasik [1999, s. 21] nazywa ich użytkownikami miasta.

przedsiębiorstw leżą też w jego wnętrzu, a nie tylko w otoczeniu [zob. Obłój 1998, s. 83-99; Kachniewska 2009a]. Nazwa powyższego nurtu pochodzi została przyjęta z publikacji B. Wernerfelt z 1984 r. pt. „*A Resource-Based View of the firm*”, natomiast za przełomowe prace z tego zakresu uważa się w szczególności dwa artykuły: „*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*” J. Barney’a [1991] oraz „*The Core Competence of the Corporation*” C.K. Prahalada i G. Hamela [1990] [Żemła 2010, s. 181].

Trudność może jednak sprawiać określenie, co należy rozumieć pod pojęciem zasobów. M.J. Stankiewicz [2005, s. 98-103] przedstawił różne definicje i klasyfikacje, ale w odniesieniu do przedsiębiorstw. Dla A. Klasika [1999, s. 17] zasoby miasta to „jego zdolności, potencjały czy możliwości rozwojowe”. W tej pracy **zasoby państwa, regionu lub miasta** są rozumiane jako ogół materialnych i niematerialnych elementów składających się na konkurencyjność określonego obszaru, definiowaną jako zdolność do osiągania przyjętych celów, spośród których nadrzędnym jest poprawa warunków życia jego mieszkańców. Konkurencyjność miasta (a także regionu czy państwa) może być więc rozpatrywana z perspektywy różnych grup odbiorców (nie tylko mieszkańców, lecz również inwestorów, turystów czy organizatorów wydarzeń [Klasik 1999, s. 16-17]), o przyciągnięcie których konkurują powyższe jednostki przestrzenne. Tym samym należy zauważyć, że różne zasoby będą potrzebne w przyciąganiu wymienionych segmentów, a równocześnie te same zasoby mogą powodować uzyskanie różnej pozycji konkurencyjnej w zależności od tego, perspektywa której grupy odbiorców zostanie przyjęta.

Zasoby miasta można podzielić na materialne i niematerialne zgodnie z propozycją A. Klasika (tabela 2.). Z kolei M.E. Porter wyróżnia [1990, s. 74-75]:

- zasoby ludzkie (*human resources*), czyli wielkość siły roboczej, jej umiejętności, koszty zatrudnienia, a także kwestie takie, jak czas pracy czy etyka zawodowa;
- zasoby naturalne (*physical resources*), czyli zasobność, dostępność, jakość i koszt nie tylko surowców mineralnych, lecz także ziemi, wody czy energii; w tej kategorii może być uwzględniony również klimat oraz położenie geograficzne kraju i wielkość jego powierzchni;
- zasoby wiedzy (*knowledge resources*) naukowej, technicznej i rynkowej odnoszącej się do dóbr i usług, i pochodzącej z różnych źródeł (uniwersytetów, instytutów badawczych, urzędów statystycznych, raportów branżowych itp.);
- zasoby kapitału (*capital resources*), czyli wielkość dostępnego kapitału i koszt jego pozyskania z branży finansowej;

- infrastrukturę (*infrastructure*), czyli rodzaj, jakość i koszt użytkowania dostępnej infrastruktury, rozumianej jako kombinacja bazy materialnej i towarzyszących jej usług (np. system transportowy, komunikacyjny, poczta, transfer płatności, opieka zdrowotna); do tej kategorii zaliczono również m.in. rynek nieruchomości czy ofertę instytucji kulturalnych, które wpływają na postrzeganie kraju jako atrakcyjnego miejsca i do zamieszkania, i do podjęcia pracy.

W przypadku szeroko rozumianych czynników produkcji można również zastosować dwa kolejne podziały – na zasoby [Porter 1990, s. 77-79]:

- podstawowe/bazowe i zaawansowane (*basic and advanced factors*),
- ogólne i specjalistyczne (*generalized and specialized factors*).

Zasoby bazowe obejmują zasoby naturalne, klimat, lokalizację, słabo i średnio wykształconą siłę roboczą czy kapitał obcy. Natomiast zasoby zaawansowane to m.in. wysoko wykwalifikowani pracownicy, instytuty badawcze czy nowoczesna sieć komunikacyjna umożliwiająca przesyłanie danych cyfrowych. Pierwszą grupę często można określić jako „czynniki odziedziczone” i będą one miały znaczenie przede wszystkim w rolnictwie i innych sektorach, które nie wymagają dużych umiejętności, a stosowana technologia jest powszechnie dostępna. M.E. Porter zauważa jednak, że obecnie „naród nie dziedziczy, lecz tworzy najważniejsze czynniki produkcji” [Porter 2001, s. 214], czyli właśnie zasoby zaawansowane, kluczowe w różnych branżach. O ile pozyskanie podstawowych czynników nie powinno sprawiać zbyt wielu trudności (zwłaszcza jeżeli są dostępne w kraju; jeżeli nie to można je zdobyć rozszerzając przestrzenny zakres działalności lub uniezależnić się od nich, wprowadzając nowe rozwiązanie technologiczne), o tyle wytworzenie czynników zaawansowanych wymaga z reguły wysokich nakładów i długotrwałych inwestycji [Porter 1990, s. 77-78; Porter 2001, s. 214-215].

W kolejnym podziale zastosowano rozróżnienie zasobów na: ogólne i specjalistyczne. Pierwsza grupa obejmuje czynniki, które mogą mieć istotne znaczenie w wielu różnych sektorach, natomiast specjalistyczne znajdują zastosowanie w jednej branży bądź wąskiej grupie podobnych branż. Ponownie, czynniki ogólne są znacznie łatwiej dostępne niż specjalistyczne, które często wymagają bardziej ryzykownych, społecznych i prywatnych inwestycji. Jednak przez to są trudniejsze w pozyskaniu przez zagraniczne przedsiębiorstwa, a także sprzyjają powstawaniu innowacji i tym samym mogą przyczyniać się do wypracowania istotnej i trwałej przewagi konkurencyjnej. Dlatego w każdej branży kluczowa jest identyfikacja zasobów zaawansowanych i specjalistycznych. Należy jednak

pamiętać, że choć większość zaawansowanych czynników można uznać za specjalistyczne, to nie zawsze występuje taka sytuacja – np. umiejętności wysoko wykwalifikowanych programistów mogą zostać wykorzystane w wielu różnych sektorach [Porter 1990, s. 78-79].

1.3. Instytucje jako zasób miasta

Podejścia przedstawione w poprzednich dwóch podrozdziałach akcentują konieczność tworzenia warunków umożliwiających osiągnięcie zamierzeń przedsiębiorstw wraz ze stawianiem i realizowaniem własnych celów przez miasta (przyciąganiem inwestorów, turystów, podnoszeniem standardu życia jego mieszkańców)⁹. To z kolei wymusza potrzebę rozpatrywania rywalizacji między jednostkami przestrzennymi z dwóch perspektyw – **konkurencji bezpośredniej i pośredniej**. Do takiego podejścia odwołuje się chociażby A. Klasik [1999, s. 16], nie wyjaśniając jednak, na czym polegają te dwa sposoby konkurencji. Jest to o tyle istotne, że mogą one być trochę inaczej rozumiane [por. Strahl 2004; Grabowski 2008; Nawrot i Zmyślony 2009, s. 65-66]. W tej rozprawie przyjęto, że konkurencyjność bezpośrednia upodabnia miasto lub region do przedsiębiorstwa. Staje się ono aktorem gry rynkowej, realizującym własne cele. Dysponuje kompleksową ofertą skierowaną do różnych odbiorców, która powstaje na bazie lokalnych zasobów, umożliwiających uzyskanie przewagi konkurencyjnej i zajęcie określonej pozycji wśród rywali. Z drugiej strony, miasto samo w sobie nie jest producentem, więc poszczególne dobra i usługi nie powstaną bez udziału przedsiębiorstw. Te z kolei potrzebują określonego otoczenia, w którym mogą prowadzić działalność gospodarczą. Zapewnienie tego otoczenia, a więc równocześnie warunków do konkurencji, stanowi trzon konkurencji pośredniej miast. W tym przypadku, tym bardziej konkurencyjne jest miasto, im lepsze warunki stwarza przedsiębiorstwom i im uzyskują one lepsze wyniki na tle konkurentów [por. Nawrot i Zmyślony 2009, s. 65-66].

Instytucje a konkurencyjność miast

Z powyższą kwestią wiąże się rozróżnienie czynników kształtujących konkurencyjność miasta (lub szerzej – regionu) na czynniki pasywne i aktywne, odnoszące się odpowiednio do: lokalnych zasobów oraz zdolności ich wykorzystania [Bieńkowski 2006, s. 10 za: Wosiek 2009, s. 175]. Istotnym elementem wymienianym w grupie czynników aktywnych są czynniki instytucjonalne [Wosiek 2009, s. 175; Bieńkowski 2006, s. 10], których rolę

⁹ Wymaga to również określenia czynników, na które osoby zarządzające regionem mogą oddziaływać, a które są poza ich wpływem [zob. Żemła 2006].

w kształtowaniu konkurencyjności miast lub regionów dostrzegają też m.in. T. Dołęgowski (2002, rozdz. 4), A. Klasik [1999; 2001], Z. Mikołajewicz [1999], I. Pietrzyk [2001] czy E. Zeman-Miszewska [2001]. Znaczenie instytucji jest jednak szeroko dyskutowane nie tylko w odniesieniu do konkurencyjności, lecz również całości procesów gospodarczych. Zagadnienie to jest głównym przedmiotem działu ekonomii, określanego jako: instytucjonalizm [Romanow 1997, s. 186], ekonomia lub ekonomika instytucjonalna [Stankiewicz 2012, s. 7]¹⁰, czy też teoria instytucji [Dołęgowski 2002, s. 74].

Postrzeganie instytucji przez ekonomistów znacząco różni się jednak od powszechnej interpretacji tego terminu. Na co dzień utożsamia się je przede wszystkim z „zakładem o charakterze publicznym, który zajmuje się określonym zakresem spraw”, czyli z pierwszym znaczeniem podawanym przez Słownik Języka Polskiego PWN [Dubisz 2008]. Tymczasem, dla instytucjonalistów **instytucje** są: nawykami i sposobami myślenia [T. Veblen 1971, s. 171], „działającymi układami” (*going concern*), wraz z zasadami ich funkcjonowania [Commons 1934, s. 146 za: Stankiewicz 2012, s. 46], normami zachowań społecznych [Arrow 1969, s. 60], „regułami gry” (*rules of the game*) i „ograniczeniami stworzonymi przez ludzi, kształtującymi relacje między nimi” [North 1990, s. 3], czy „prawnymi, administracyjnymi i zwyczajowymi rozwiązaniami, regulującymi interakcje międzyludzkie” [Pejovich 1990, s. 30]¹¹. Powyższymi definicjami zdecydowanie bliższe są dwa kolejne znaczenia instytucji podawane przez Słownik Języka Polskiego PWN, czyli: „(2) zespół norm prawnych lub obyczajowych dotyczących organizacji jakiejś dziedziny życia” oraz „(3) organizacja działająca na podstawie tych norm” [Dubisz 2008].

Analiza instytucji

Przytoczone definicje obrazują, jak różnie instytucje mogą być rozumiane. Z jednej strony znajdują się wyjaśnienia dotyczące reguł, zasad i sposobów myślenia, a z drugiej – organizacje i „działające układy”, do których J. Commons [1934, s. 146 za: Stankiewicz 2012, s. 46] zalicza zarówno rodziny, korporacje, jak i stowarzyszenia czy państwa. Taka dwutorowość postrzegania instytucji wiąże się chociażby z problemem, czy organizacje są instytucjami. D.C. North [1994, s. 361] wyraźnie rozgranicza te dwa pojęcia, uznając

¹⁰ W. Stankiewicz [2012, s. 7] konsekwentnie stosuje określenie „ekonomika instytucjonalna”, argumentując to tym, że ekonomia odnosi się do całej nauki o gospodarowaniu, w której można wyodrębnić części (ekonomiki), nawiązujące do bardziej szczegółowych zagadnień.

¹¹ M. Iwanek i J. Wilkin [1998, s. 12-17] dokonali szerokiego przeglądu definicji instytucji, wykraczającego poza nauki ekonomiczne. Ponadto, sposoby definiowania tego pojęcia analizował również G.M. Hodgson [2006].

instytucje za reguły gry, a organizacje i przedsiębiorców za graczy. W opozycji do takiego podejścia stoją m.in. G.M. Hodgson [2006], J.E. Stiglitz [2000, s. 19 za: Kuder 2011, s. 86] i O.E. Williamson [1998, s. 26], którzy uważają organizacje za instytucje. Takie stanowisko wynika chociażby z czterech poziomów analizy instytucji, zaproponowanych przez O.E. Williamsona [1998, s. 26] – poziom:

- 1) społecznego zakorzenienia (*embeddedness*),
- 2) środowiska instytucjonalnego (*institutional environment*),
- 3) zarządzania (*governance*),
- 4) alokacji zasobów i zatrudnienia (*resource allocation and employment*).

Pierwszy z wymienionych odnosi się do „korzeni” społeczności, czyli kultury, religii, zwyczajów i tradycji. Są one instytucjami nieformalnymi, które ulegają zmianie w bardzo długim okresie. Instytucje formalne, a więc związane z przepisami prawa czy biurokracją, zostały uwzględnione w ramach środowiska instytucjonalnego. Obejmują one reguły gry, wyznaczające pole do działalności różnych podmiotów. Ich zmiany zachodzą również dość powoli, choć zdarzenia takie jak wojny, przewroty militarne czy kryzysy gospodarcze mogą wymusić dokonanie nagłej zmiany. Skoro poziom drugi wiąże się z regułami gry, to poziom trzeci analogicznie odnosi się do samej gry. To, w jaki sposób będzie ona prowadzona, zależy od wybranej formy organizacji, a dokładniej – struktury zarządczej (*governance structure*), czyli organizowania transakcji przez rynek, przedsiębiorstwa lub w formie mieszanej¹². Ostatni poziom dotyczy wewnętrznych decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwach w zakresie zatrudnienia i alokacji zasobów, a tak rozumiane instytucje podlegają ciągłej zmianie [Williamson 1998, s. 25-29].

Nieco inne podejście zaproponowali L. Davis i D.C. North [1970, s. 133], którzy wyróżnili tylko dwie kategorie odnoszące się do instytucji: środowisko instytucjonalne (*institutional environment*) oraz porządek instytucjonalny (*institutional arrangement*), które należy utożsamiać odpowiednio z drugim i trzecim poziomem analizy wg O.E. Williamsona. Środowisko instytucjonalne autorzy traktują nawet szerzej, ponieważ wśród reguł warunkujących działalność podmiotów gospodarczych, uwzględniają również normy społeczne, a więc instytucje nieformalne. Z kolei porządek instytucjonalny odnosi się już do relacji pomiędzy poszczególnymi podmiotami – w jaki sposób ze sobą konkurują

¹² Według O.E. Williamsona transakcja nie musi zachodzić wyłącznie podczas wymiany rynkowej, lecz jest możliwa również wewnątrz przedsiębiorstwa [zob. Iwanek i Wilkin 1998, s. 52].

lub współpracują. Tak rozumiane instytucje mogą przybierać postać organizacji lub nie, a ich charakter może być formalny lub nieformalny, trwałe lub czasowe [Davis i North 1970, s. 133].

M. Iwanek i J. Wilkin [1998, s. 22] pogrupowali instytucje na trzy zasadnicze kategorie:

- 1) normy: religia, tradycja, zwyczaje, przyjęte wzory zachowań, normy etyczne i moralne, prawo, uprawnienia własnościowe;
- 2) rynki: rynki towarów, usług, pracy, kapitału (gdzie rynki rozumiane są jako mechanizmy regulacji i koordynacji zachowań podmiotów gospodarczych);
- 3) organizacje: rodzina, przedsiębiorstwo, partia polityczna, agenda rządowa, związek zawodowy, mafia, szkoła, samorząd lokalny.

Podsumowując powyższe rozważania można stwierdzić, że za instytucje należy uważać aktorów gry rynkowej (organizacje – wąskie definiowanie instytucji), a także zasady regulujące ich wzajemne interakcje oraz ogólne normy, warunkujące działalność podmiotów (szerokie pojmowanie instytucji). Podlegają one wolniejszym lub szybszym zmianom, na skutek których mniej efektywne instytucje powinny być zastępowane przez lepsze. Nie zawsze ma to jednak miejsce, co wynika z jednej strony z tego, że politycy dążą do osiągnięcia różnych celów, do czego potrzebują różnych instytucji. Z drugiej strony – poszczególne jednostki na skutek niepewności i niepełnej informacji mogą odmiennie interpretować sposoby zawierania transakcji oraz efekty wynikające z jej zawarcia [Pejovich 1990, s. 40-41]. Dlatego instytucje w państwach i regionach mogą się znacząco od siebie różnić, wpływając na uzyskanie przewagi konkurencyjnej jednego obszaru nad innymi¹³. Jest to tym bardziej istotne, że elementy związane ze środowiskiem lub porządkiem instytucjonalnym mogą być trudne do zastosowania wśród rywali właśnie ze względu na odmienne normy społeczne, przepisy prawne czy pewne utarte wzorce zachowań i sposoby myślenia.

Definicje kosztów transakcyjnych

Bez względu na to, jak szeroko lub wąsko będą definiowane instytucje, W. Stankiewicz 2012, s. 50] wyróżnia ich trzy zasadnicze funkcje:

- 1) regulację zachowań ludzi, w celu ograniczenia lub kompensacji wzajemnych szkód;
- 2) obniżanie kosztów zawierania transakcji przez ułatwianie kontaktów i dostępu do rynku towarów;

¹³ W tym przypadku mówi się o konkurencyjności instytucjonalnej, czyli do zdolności państw i regionów do konkutowania o mobilne czynniki produkcji pod względem jakości instytucji [zob. Dołęgowski 2002, rozdz. 4.3.; Wośiek 2009, s. 179].

3) organizowanie procesu wymiany informacji, a przez to ułatwianie procesu uczenia się. Właśnie ograniczanie tzw. kosztów transakcyjnych uważa się często za podstawowe zadanie instytucji [Iwanek i Wilkin 1998, s. 57; Kowalska 2005; North 1990, s. 36]. Dodatkowo, M. Wosiek [2009, s. 177-178] uważa, że oddziaływanie na wysokość kosztów transakcyjnych jest jednym z dwóch kanałów wpływu instytucji na konkurencyjność jednostek terytorialnych. W tym przypadku kształtują one otoczenie konkurencyjne podmiotów gospodarczych, a oddziałując na kapitał intelektualny (drugi kanał) – determinują zachowania przedsiębiorców [por. Wosiek 2009, s. 177-178].

Na istnienie **kosztów transakcji** zwrócił uwagę R. H. Coase [1937], ale nie stosował jeszcze tego terminu, mówiąc po prostu o kosztach wykorzystywania mechanizmu cenowego. Uznaje się, że samo pojęcie kosztów transakcyjnych pojawiło się w literaturze naukowej dopiero cztery lata później, gdy T. Scitovsky opublikował artykuł pt. „A Study of Interest and Capital” [Hardt 2008, s. 46-47]. Ważę omawianego zagadnienia potwierdza dalsze zainteresowanie się tą problematyką przez badaczy i wyodrębnienie się w ramach nowej ekonomii instytucjonalnej (NEI) nurtu ekonomii kosztów transakcji [Iwanek i Wilkin 1998, s. 74]¹⁴. Podobnie jednak jak instytucje, tak i koszty transakcyjne nie doczekały się jednej, uniwersalnej definicji tego pojęcia.

Najogólniej można stwierdzić, że to „koszty zawarcia i wykonania kontraktu” [Iwanek i Wilkin 1998, s. 54]. K. Arrow [1969, s. 1] rozumie je jednak inaczej – jako „koszty funkcjonowania systemu gospodarczego”, co uściślił W. Stankiewicz [2012, s. 142] uznając, że są one „częścią łącznych kosztów funkcjonowania systemu społeczno-gospodarczego, która obejmuje nakłady zasobów ponoszone w trakcie zawierania i realizacji wszystkich typów transakcji”, łącząc równocześnie powyższe dwa podejścia. T. Eggertsson [1990, s. 14] odnosi je przede wszystkim do kosztów przenoszenia praw własności. Z kolei A. Tur [2011, s. 174-176] akcentuje związek tych kosztów z budowaniem relacji na potrzeby zawarcia transakcji. Zdaniem autorki powinny one ujmować nie tylko wydatki wynikające z tego procesu, lecz również czas niezbędny do ukształtowania powyższych relacji.

Większość badaczy prawdopodobnie jednak zgodzi się z O.E. Williamsonem [1998a, s. 33], który co prawda nie definiuje wprost kosztów transakcji, ale stwierdza, że wiążą się one z różnymi wariantami kontraktowania. To z kolei powoduje, że powinny być analizowane przede wszystkim poprzez porównywanie wspomnianych wariantów, szczególnie, że zmierzenie ich wysokości bezwzględnej jest niezwykle trudne, ze względu

¹⁴ Genezę i znaczenia pojęcia kosztów transakcyjnych szeroko analizuje Ł. Hardt [2006].

choćby na trudno wymierny charakter czasu poświęconego na zawarcie i realizację transakcji. Autor porównuje też koszty transakcyjne do tarcia w fizyce, co oznacza, że można je jedynie ograniczać, ponieważ nie uda się ich całkowicie wyeliminować [Williamson 1998a, s. 32].

Typologie kosztów transakcyjnych

Autorzy zaproponowali nie tylko wiele definicji kosztów transakcyjnych, lecz również różne typologie i klasyfikacje tej kategorii kosztów. Podstawowy podział według O.E. Williamsona [1998, s. 33-35] obejmuje koszty transakcyjne *ex ante* i *ex post*, gdzie punktem granicznym jest moment zawarcia transakcji¹⁵. Pierwsza kategoria to koszty wszystkich działań poprzedzających zawarcie transakcji. Uwzględnia się tu koszty projektowania, prowadzenia negocjacji, a także zabezpieczenia realizacji postanowień umowy. Nakłady ponoszone na właściwie wypełnienie warunków kontraktu to koszty transakcji *ex post*, do których można zaliczyć koszty arbitrażu i innych sposobów rozstrzygania sporów, a także renegocjacji postanowień oraz ich niedopasowania do aktualnej sytuacji [Williamson 1998a, s. 33-35].

W powyższej typologii kluczowym kryterium był moment powstawania kosztów. Z kolei ze względu na to, jakiej struktury zarządczej dotyczą poszczególne koszty transakcji można wyodrębnić koszty [Furubotn i Richter 2000, s. 44-47]:

- rynkowe,
- hierarchiczne¹⁶,
- publiczne¹⁷.

Pierwsze z nich odnoszą się do przygotowania i realizacji kontraktu. J.Godłów-Lęgidź [2009, s. 15] poza kosztami negocjacji i wypełniania warunków, zalicza tu również koszty pozyskiwania informacji. Kolejna grupa kosztów powstaje wewnątrz przedsiębiorstwa i jest efektem przyjętej hierarchii, czyli struktury organizacyjnej. Koszty te wiążą się z zarządzaniem pracownikami, a także wewnętrznym przepływem pozostałych zasobów i produktów. Ostatnia kategoria obejmuje koszty transakcyjne nawiązujące do przedstawionej powyżej definicji K. Arrowa. Uwzględnia ona wszelkie nakłady ponoszone na zapewnienie

¹⁵ G. Sobiecki [2011, s. 140-142] określa je też jako koszty koordynacji i zabezpieczenia, podając wyczerpującą listę przykładów dla obu kategorii.

¹⁶ W polskiej literaturze określa się je również jako: koszty zarządzania [Godłów-Lęgidź 2009, s. 15], koszty zarządcze [Tur 2011, s. 175] lub menedżerskie [Gurdziński 2011, s. 94; Kowalska 2005, s. 56; Zbroińska 2011, s. 46].

¹⁷ Stosuje się też termin koszty polityczne [Godłów-Lęgidź 2009, s. 15; Gurdziński 2011, s. 94; Kowalska 2005, s. 56; Tur 2011, s. 175].

funkcjonowania systemu polityczno-gospodarczego, a więc wiąże się również z dostarczaniem dóbr publicznych oraz kształtowaniem otoczenia instytucjonalnego podmiotów gospodarczych [Furubotn i Richter 2000, s. 44-47; Godłów-Lęgiedź 2009, s. 15].

Nawiązując do kosztów publicznych należy również zaznaczyć, że zdaniem K. Arrowa [1959, s. 48 za: Iwanek i Wilkin 1998, s. 55] do kosztów transakcji należy również zaliczyć efekty zewnętrzne. W związku z tym, powyższa kategoria powinna uwzględniać też nakłady środków publicznych ponoszone na ograniczanie negatywnych lub wzmacnianie pozytywnych efektów zewnętrznych. Ponadto, odwołując się do typologii E.G. Furubotna i R. Richtera, można przyjąć, że koszty transakcyjne powstają podczas budowania trzech typów relacji [Tur 2011, s. 175]:

- między podmiotami gospodarczymi lub między przedsiębiorcami a jego odbiorcami (sprzedawca – nabywca) – koszty rynkowe,
- wewnątrz podmiotów gospodarczych, czyli między poszczególnymi działami, komórkami, a także między przedsiębiorcą a pracownikami – koszty hierarchiczne,
- w ramach administracji państwowej oraz między nią a podmiotami gospodarczymi – koszty publiczne.

G. Sobiecki [2011, s. 142] wyróżnia też koszty transakcyjne ponoszone przez: nabywców oraz przedsiębiorców, które dalej dzieli na koszty wewnętrzne (jak wyżej) i zewnętrzne, czyli związane z otoczeniem podmiotu gospodarczego. Natomiast B. Zbroińska [2011, s. 49-50] stosuje kryterium racjonalności. Jej zdaniem koszty transakcji można podzielić na niezbędne oraz nadmierne. Drugi z wymienionych przypadków ma miejsce, gdy ponoszone nakłady nie spełniają swojego zadania, czyli nie zwiększają użyteczności lub nawet ją pomniejszają [Zbroińska 2011, s. 49-50]. Ponadto, w odniesieniu do przedsiębiorstw można mówić też o kosztach transakcyjnych powstających podczas: wchodzenia na rynek, funkcjonowania na nim oraz wychodzenia z rynku, a więc zależnych od faz aktywności gospodarczej [Bieńkowski 2006, s. 12].

Podsumowując rozważania w tym rozdziale, należy stwierdzić, że na konkurencyjność miast oddziałuje szereg czynników, wśród których istotne miejsce zajmują szeroko rozumiane zasoby. Z kolei ważnym zasobem są instytucje, które mogą być definiowane w wąskim ujęciu jako organizacje i gracze na rynku, oraz szerokim – jako reguły gry dla podmiotów gospodarczych. W ten sposób mogą oddziaływać na przebieg zarówno bezpośredniej, jak i pośredniej konkurencji między miastami. W obu przypadkach duże znaczenie ma ograniczanie kosztów transakcyjnych, które powstają nie tylko w relacjach między przedsiębiorstwami, lecz również przedsiębiorstwami a ich otoczeniem. Analizując

konkurencyjność miasta z perspektywy poszczególnych branż niezbędne jest zatem określenie podstawowych kategorii kosztów transakcji występujących w danym sektorze oraz identyfikacja zasobów umożliwiających konkurowanie na rynku krajowym i międzynarodowym.

2. Branża spotkań jako obszar działania convention bureau

Jak wskazano w poprzednim rozdziale, konkurencyjność poszczególnych sektorów wpływa na konkurencyjność jednostek terytorialnych (w tym nie tylko państw, lecz również miast i regionów). Jednym z intensywnie rozwijających się sektorów jest branża spotkań [zob. m.in. Spiller 2002; Weber i Ladkin 2003; Comas i Moscardo 2005; ICCA 2010]. Dlatego postawiono sprawdzić, jaki potencjał w zakresie kształtowania konkurencyjności miasta ma ta branża, a także jakie zasoby są niezbędne do rywalizowania na międzynarodowym rynku spotkań i jakie czynniki wpływają na możliwości ich wykorzystania. W tym celu konieczne jest dokładne rozpoznanie branży spotkań. Jest to również niezmiernie ważne dla pełniejszego zrozumienia istoty convention bureau, ponieważ charakterystyka branży spotkań oraz podmiotów ją tworzących warunkuje zakres działalności tej instytucji. Niestety istnieje wiele rozbieżności w pojmowaniu podstawowych pojęć z tego zakresu, przez co często również rola convention bureau nie jest w pełni jasna.

W związku z tym w rozdziale w pierwszej kolejności skoncentrowano się na omówieniu zakresu pojęciowego branży spotkań i wskazaniu różnorodności podejść do definiowania aktywności w ramach tego terminu. W tym celu przedstawiono również klasyfikację podstawowych kategorii wydarzeń związanych z podróżowaniem w celach zawodowych. Druga część rozdziału została poświęcona prezentacji kluczowych aktorów działających na rynku spotkań oraz związków między tym sektorem a turystyką czasu wolnego (*leisure tourism*). Charakterystyka poszczególnych podmiotów jest konieczna, aby móc wskazać miejsce, jakie zajmuje convention bureau w strukturze branży spotkań, a także określić głównych interesariuszy tej instytucji. Branża spotkań jest często utożsamiana z turystyką biznesową, przez co traktuje się ją jedynie jako segment turystyki. W przypadku takiego podejścia powstaje wątpliwość, czy konieczne jest tworzenie odrębnej instytucji zajmującej się tym segmentem, jaką jest convention bureau, czy też jej kompetencje leżą w gestii już istniejących podmiotów np. destination management organization (DMO), które odpowiadają za zarządzanie turystyką w określonym mieście.

2.1. Turystyka biznesowa a branża spotkań

Choć pojęcia opisujące podróżowanie osób w celach związanych z wykonywaną pracą mogą się wydawać relatywnie nowe, ponieważ ich początki sięgają drugiej połowy XX w., to aktywności, które obejmują, mają znacznie dłuższą genezę [Rogers 2013, s. 3; Swarbrooke i Horner 2001, rozdz. 2]. Potrzeba spotykania się, dyskusowania, omawiania różnych spraw

towarzyszy ludziom od początków cywilizacji, a na przełomie XIX i XX została zintensyfikowana, co wynikało z gwałtownego rozwoju przemysłu oraz sieci kolejowej [Ford i Peeper 2007, s. 1106]. Rozwój biznesu stworzył konieczność kontaktu z aktualnymi i potencjalnymi partnerami, a postęp w zakresie środków transportu znacząco ten bezpośredni kontakt umożliwiał. Większość spotkań odbywała się w związku z prowadzonymi interesami, ale powyższa potrzeba była odczuwana również przez osoby, które łączyły wspólne zainteresowania czy wyznanie, a nie tylko ten sam zawód czy branża, co zainicjowało istnienie segmentu spotkań stowarzyszeń [Falk i Pizam 1991, s. 111 za: Spiller 2002, s. 4]. Powyższe procesy zachodziły przede wszystkim w Ameryce Północnej i Europie, lecz nie w jednakowym tempie [Spiller 2002, s. 4-5]. Choć to Kongres Wiedeński uznaje się za pierwsze międzynarodowe spotkanie, wraz ze wskazaniem efektów jego organizacji dla stolicy Austrii, to późniejszy czas wojen światowych znacząco zahamował rozwój spotkań na Starym Kontynencie [Rogers 2013, s. 3-4]. Tak istotne problemy nie wystąpiły w Stanach Zjednoczonych, co umożliwiło dalszą ekspansję tego sektora. Obecnie jego rozwój jest determinowany przez procesy globalizacyjne, a wśród megatrendów oddziałujących na światowy rynek spotkań wymienia się m.in. rozwój nowoczesnych technologii, zmiany demograficzne, pojawianie się nowych aktorów czy potrzebę stosowania rozwiązań ekologicznych [Cieślowski 2015, rozdz. 3.1 i 3.2].

Rosnące znaczenie opisywanego sektora dla gospodarki wpłynęło na wzrost zainteresowania badaczy tą sferą działalności. Na przestrzeni lat powstało również wiele terminów opisujących kwestię podróżowania i spotykania się w celach zawodowych. W artykułach z lat 1983-2003, wykorzystanych w pracy przeglądowej J.J-E. Yoo i K. Weber [2005, s. 208-214], pojawiają się m.in. takie sformułowania jak: podróże służbowe (*business travel*), branża kongresowa (*convention industry*), branża spotkań (*meeting industry*), turystyka biznesowa (*business tourism*), turystyka MICE (*MICE tourism*) lub branża MICE (*MICE industry*). K. Celuch [2014, s. 10-11] uzupełnia powyższą listę o kolejne wykorzystywane w literaturze terminy, m.in. o: wydarzenia biznesowe (*business events*)¹⁸ czy spotkania, konwencje i podróże motywacyjne (w skrócie MC&IT od *meetings, conventions and incentive travel*). Poszczególne pojęcia zyskały mniejszą lub większą popularność wśród naukowców i praktyków działających na różnych kontynentach [Celuch

¹⁸ Stosuje się też określenie branża wydarzeń biznesowych (*business events industry*) [Rittichainuwat i Mair 2012, s. 1237].

2014, s. 11; Locke 2010, s. 210]¹⁹, natomiast mnogość wykorzystywanych terminów wynika z różnorodności aktywności, które mogą zostać ujęte w powyższych pojęciach. Równocześnie stwarza ona trudność w określeniu, na ile zakresy tych terminów pokrywają się i czy w związku z tym poszczególne słowa mogą być stosowane zamiennie [por. Davidson i Cope 2003; Sidorkiewicz 2011; Świątecki 2005]. Dla przejrzystości rozważań prowadzonych w dalszych fragmentach tej pracy, w kolejnych akapitach zostaną omówione podstawowe pojęcia, wraz ze wskazaniem istotnych różnic w ich definiowaniu, by następnie przedstawić terminologię obowiązującą w rozprawie.

Omówienie terminów odnoszących się do branży spotkań powinno zostać rozpoczęte od najogólniejszych pojęć, przechodząc stopniowo do bardziej szczegółowych. Niestety, już takie ich uporządkowanie może sprawić trudność, ponieważ często autorzy nie są zgodni, co do zakresu pojęciowego takich określeń, jak: podróże służbowe, turystyka biznesowa, sektor MICE, czy wreszcie – branża spotkań. Dlatego w rozprawie w pierwszej kolejności skoncentrowano się na scharakteryzowaniu turystyki biznesowej jako pojęcia często stosowanego w publikacjach naukowych i prawdopodobnie, najdokładniej opisanego, by stanowiło ono punkt odniesienia dla dalszych wyjaśnień.

Definicje turystyki biznesowej

Jedną z pierwszych prób wyjaśnienia terminu **turystyki biznesowej** podjął F.R. Lawson [1982], natomiast często przytaczaną definicją jest ta, zaproponowana przez R. Davidsona (powołują się na nią m.in. Swarbrooke i Horner 2001; Rogers 2013; Celuch 2014; Sidorkiewicz 2011). Stwierdził on, że turystyka biznesowa dotyczy „osób podróżujących w celach, związanych z ich pracą” [Davidson 1994 za: Swarbrooke i Horner 2001, s. 3]. W ciągu kolejnych lat powstawały następne definicje (tabela 3.), które można przypisać do jednego z trzech nurtów [Nawrocka 2013, s. 77]:

- behawioralnego – w którym nacisk kładzie się na cele i motywy podróży turystów,
- atrybutowego – polegającego na wskazaniu cech opisywanego zjawiska,
- enumeratywnego – w którym wymieniane są jego główne elementy, formy.

Należy jednak zaznaczyć, że tworzenie takiej klasyfikacji nie wydaje się być do końca zasadne, ponieważ wielu autorów łączyło powyższe podejścia, próbując opisać istotę turystyki biznesowej. Najczęściej integrowano podejście behawioralne z enumeratywnym,

¹⁹ Zdaniem M. Locke [2010, s. 210] w Europie preferowany jest termin branża spotkań (*meeting industry*), w Australii – sektor wydarzeń biznesowych (*business events sector*), a w Ameryce Północnej i Azji – sektor MICE (*MICE sector*). Nie oznacza to jednak, że wszyscy naukowcy prowadzący badania na określonym obszarze stosują wymienione pojęcia według powyższego klucza.

dlatego w tabeli 3. przedstawiono definicje różnych autorów wraz z rodzajami aktywności i wydarzeń, które zostały przez nich zaliczone do turystyki biznesowej²⁰. Przede wszystkim obejmowały one uczestnictwo w różnych wydarzeniach biznesowych²¹ (co akcentowano również w definicjach opisowych – zob. Lawson 1982; Beaver 2005; Celuch 2005), z kolei J. Swarbrooke i S. Horner [2001, s. 3] zaproponowali najbardziej obszerną listę aktywności. R. Davidson [1994], S. Medlik [1995, s. 54] i G. Gołembski [2009, s. 17] kładą nacisk na to, że konieczność odbycia podróży wynika z wykonywanej pracy, natomiast V. Nicula i R. Popsa [2014] doprecyzowują, że może się ona wiązać z działalnością gospodarczą, rządową lub podnoszeniem kwalifikacji. Ponadto, F.R. Lawson [1982, s. 298] i G. Gołembski [2009, s. 17] akcentują możliwość łączenia wyjazdów związanych z pracą, z elementami podróży w ramach czasu wolnego (tabela 3.).

Motywy wyjazdów biznesowych

Wyczerpujące wyjaśnienie pojęcia turystyki biznesowej zaproponowano w publikacji Światowej Organizacji Turystyki Narodów Zjednoczonych (United Nations World Tourism Organization – UNWTO), w której określono, że termin ten wiąże się z „podróżowaniem w celach zawodowych, zarówno osób samozatrudnionych, jak i pracowników, pod warunkiem, że nie łączy ich stosunek pracy z przedsiębiorcą mającym swoją siedzibę w miejscu, które odwiedza określona osoba” [UNWTO 2010a]. Początkowo turystyka biznesowa nie była jednak w ogóle uwzględniana w publikacjach i zestawieniach UNWTO, uległo to zmianie dopiero w latach 90’ XX w. [por. Borodako, Berbeka i Rudnicki 2015, s. 12]. W rekomendacjach statystycznych UNWTO²² z 1994 r. cele biznesowe zostały wskazane tylko ogólnie, jako jeden z **motywów** odbywania podróży przez turystów [UNWTO 1994, s. 5]. Kwestia ta została doprecyzowana w 2007 r. w publikacji *A Practical Guide to Tourism Destination Management*, w której wśród różnych typów turystyki wymieniono turystykę biznesową, rozumianą jako „podróże powiązane z aktywnością w celach zawodowych lub udziałem w wydarzeniach o charakterze biznesowym” [UNWTO 2007, s. 18]. Znaczenie wyjazdów w celach służbowych zostało potwierdzone w rekomendacjach statystycznych opublikowanych w 2010 r., gdzie motywy zawodowe

²⁰ Puste komórki w tabeli oznaczają, że określony autor lub autorzy zaproponowali definicję, którą można przypisać tylko do jednego z wymienionych nurtów.

²¹ Ich szczegółowa klasyfikacja zostanie omówiona w dalszej części rozdziału.

²² Organizacja działała wtedy jeszcze pod nazwą World Tourism Organization (WTO).

Tabela 3. Definicje turystyki biznesowej w polskiej i zagranicznej literaturze

Autor	Definicja	Rodzaje wydarzeń / aktywności	
Lawson 1982	Turystyka biznesowa może być szeroko rozumiana jako podróże indywidualne i grupowe. Druga kategoria wyjazdów obejmuje różnego rodzaju spotkania – konferencje, kongresy, targi – a ich uczestnicy podróżują do określonego miejsca samodzielnie lub w gronie innych osób. Udział w spotkaniu jest zazwyczaj głównym motywem wyjazdu, choć może także stanowić element dłuższej podróży, obejmującej również aktywności w ramach czasu wolnego (s. 298)	<ul style="list-style-type: none"> - podróże indywidualne - podróże grupowe (konferencje, kongresy, targi) 	
Davidson 1994	turystyka biznesowa dotyczy osób podróżujących w celach, związanych z ich pracą (Davidson 1994 za: Swarbrooke i Horner 2001, s. 3)		
Medlik 1995	turystyka biznesowa / podróże służbowe – podróże odbywane przez pracowników i inne osoby w ramach ich pracy, obejmujące uczestnictwo w spotkaniach, konferencjach i wystawach (s. 54)	<ul style="list-style-type: none"> - spotkania - konferencje - wystawy 	
Swarbrooke i Horner 2001	termin obejmujący wszystkie aspekty doświadczeń turystów biznesowych (s. 3)	<ul style="list-style-type: none"> - konferencje i spotkania o zasięgu lokalnym lub regionalnym (organizacji lub firm) - międzynarodowe kongresy i konwencje - szkolenia - targi i wystawy - podróże motywacyjne - imprezy promocyjne związane z wprowadzaniem nowych produktów i usług - krótkookresowe migracje do pracy (oddelegowania pracowników do oddziałów, kontrakty) - wymiany wykładowców i studentów 	<ul style="list-style-type: none"> - wprowadzanie produktów na rynki - dostarczanie dóbr klientom - zadania wykonywane przez wojsko poza stałą bazą - pomoc charytatywną organizacji pozarządowych realizowaną poza ich stałą siedzibą - podróże służbowe osób reprezentujących państwo (np. dyplomatów) - indywidualne podróże służbowe - codzienne dojazdy do pracy poza obszar stałego zamieszkania
Bradley, Hall i Harrison 2002		<ul style="list-style-type: none"> - spotkania korporacyjne i stowarzyszeń - kongresy - konferencje 	<ul style="list-style-type: none"> - targi - wystawy
Davidson i Cope 2003		<ul style="list-style-type: none"> - spotkania - wystawy 	<ul style="list-style-type: none"> - podróże motywacyjne - turystyka korporacyjna
Beaver 2005	Dobrowolne lub opcjonalne podróże w celach handlowych. Tym samym wystawca na targach jest podróżnym biznesowym, a osoby odwiedzające targi – turystami biznesowymi. Podobne rozróżnienie można zastosować między organizatorami konferencji a jej uczestnikami, którzy „wybrali”, zdecydowali się na udział w niej.		

Źródło: opracowanie własne na podstawie wielu źródeł (kolumna pierwsza)

Tabela 3. cd. Definicje turystyki biznesowej w polskiej i zagranicznej literaturze

Autor	Definicja	Rodzaje wydarzeń / aktywności	
Celuch 2005	Turystyka biznesowa – dowolne, nierutynowe zajęcia służbowe odbywające się zazwyczaj w grupie, w których skład wchodzi spotkania grupowe (konferencje, seminaria), podróże motywacyjne, targi i wystawy oraz turystyka korporacyjna; szeroko pojęte podróże służbowe w ramach pracy zawodowej.	- spotkania grupowe (konferencje, seminaria) - podróże motywacyjne	- targi i wystawy - turystyka korporacyjna
Świątecki 2005		- konferencje - kongresy - targi - imprezy konsumenckie - imprezy motywacyjne - wyjazdy integracyjne	- wyjazdy gratyfikacyjne - spotkania firmowe - szkolenia - wszelkiego rodzaju podróże biznesowe
Bhatia 2006		- indywidualne podróże służbowe - spotkania korporacyjne, konferencje lub programy szkoleniowe	- spotkania stowarzyszeń - wystawy i targi - szkolenia / wprowadzenie na rynek nowych produktów - podróże motywacyjne
Gaworecki 2007	Można wskazać kilka charakterystycznych cech turystyki biznesowej. Przede wszystkim trudno ocenić jej rozmiary w skali międzynarodowej. (...) Inną cechą podróży biznesowych jest nietypowa akwizycja. (...) Motyw handlowy podejmowania podróży w celach biznesowych narzuca określony model usługi.	- podróże w interesach - uczestnictwo w kongresach	- uczestnictwo w targach i wystawach - turystyka motywacyjna
Hausmann i Schafir 2007		- spotkania firmowe - spotkania z klientami i dostawcami - targi - wystawy	- kongresy - konferencje - szkolenia - podróże motywacyjne
Gołębski 2009	Turystyka biznesowa to wyjazdy o charakterze zawodowym, w czasie których osoby wyjeżdżające korzystają z podstawowych usług turystycznych, a w czasie wolnym zaspokajają potrzeby wypoczynku, poznania, rozrywki itp. wykorzystując istniejącą bazę turystyczną (s. 17)	- indywidualne podróże służbowe - spotkania (kongresy, konferencje, seminaria, szkolenia)	- wystawy i targi - turystyka motywacyjna - turystyka korporacyjna
Nicula i Popsa 2014	forma turystyki obejmująca podróżowanie w celach handlowych, rządowych lub edukacyjnych, w przypadku której element rekreacyjny (powiązane z czasem wolnym) mają drugorzędne znaczenie (s. 703)	- podróże indywidualne - podróże grupowe - wyjazdy integracyjne i szkoleniowe	- udział w wydarzeniach (spotkania, wyjazdy motywacyjne, kongresy, wystawy)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wielu źródeł (kolumna pierwsza)

zawarto w definicji odwiedzającego (*visitor*) oraz wskazano je jako jedną z dwóch podstawowych kategorii przyczyn odbywania podróży, obok motywów osobistych [UNWTO 2010a, s. 24].

Motyw odbywania podróży przez turystów jest tym, co łączy definicje przedstawione w tabeli 3. i odróżnia turystykę biznesową od innych form turystyki²³. W rekomendacjach UNWTO [2010, s. 25-26] wśród szczegółowych celów, zaliczanych do kategorii celów biznesowych i zawodowych, wymieniono:

- uczestnictwo w spotkaniach, konferencjach, kongresach, targach i wystawach;
- wygłaszanie wykładów, dawanie koncertów, udział w przedstawieniach;
- promocję, kupno, sprzedaż produktów i usług w imieniu producenta, który ma siedzibę w innym miejscu niż aktualnie odwiedzane przez daną osobę;
- uczestnictwo w misjach dyplomatycznych, wojskowych i innych organizowanych przez instytucje rządowe czy pozarządowe;
- prowadzenie badań naukowych;
- tworzenie programów wyjazdów turystycznych, zawieranie kontraktów na świadczenie usług noclegowych i transportowych, pracę jako przewodnik itp.;
- zawodowe uprawianie sportu i udział w zawodach,
- uczestnictwo w szkoleniach;
- pracę jako członek załogi prywatnych środków transportu (jachtów, samolotów itd.).

To dość szczegółowe zestawienie, niemniej jednak nie wyczerpuje wszystkich powodów udawania się w podróż w związku z wykonywaną pracą, ale stworzenie pełnej listy nie jest możliwe ze względu na dynamiczny rozwój różnych sektorów gospodarki.

W.W. Gaworecki [2007, s. 20] w typologii form turystyki, stworzonej na podstawie kryterium motywacji lub grup motywacji, zaklasyfikował turystykę biznesową do kategorii motywów prestiżowych, które są związane z rozwojem osobistym, a także chęcią bycia uznanym i szanowanym. O ile wiele z aktywności wymienionych w zestawieniu UNWTO bezpośrednio wiąże się z możliwością doksztalcania i podnoszenia kwalifikacji, o tyle prestiż i możliwość zdobycia uznania będą raczej wynikać z wykonywanego zawodu lub zajmowanego stanowiska, które umożliwia odbywanie podróży biznesowych. Do tej samej kategorii W.W. Gaworecki przypisał turystykę nastawioną na przeżycia, do której można chociażby zaliczyć turystykę eventową, czyli taką, w przypadku której głównym celem wyjazdu jest udział w wydarzeniu.

²³ Choć nie do końca, ponieważ w przypadku podróży typu incentive motyw jest podobny – chęć wypoczynku, ale decydującym elementem odróżniającym jest to, kto płaci za wyjazd.

Trudno się jednak zgodzić z W.W. Gaworeckim w powyższych kwestiach, ponieważ o konieczności wyjazdu decydują nie motywów osobiste, lecz przede wszystkim względy związane z wykonywaną pracą [Davidson i Cope 2003]. Uczestnictwo np. w szkoleniu może oczywiście mieć źródło w chęci samodoskonalenia, ale głównie będzie efektem polecenia przełożonego. Podobnie, spotkanie z partnerem biznesowym nie ma bezpośredniego związku z potrzebą wypracowania szacunku czy osiągnięcia prestiżu, lecz wprost wynika z przyjętego zakresu obowiązków. Z tego samego powodu trudno włączać turystykę biznesową do grupy aktywności nastawionych na przeżycia.

2.2. Struktura przedmiotowa branży spotkań

Choć w polskiej literaturze słowo „event” może być rozumiane na kilka sposobów [Ratkowska 2010, s. 26-27] to można przyjąć, że pojęcie to obejmuje różne rodzaje wydarzeń²⁴. D. Getz [2008, s. 404] wyróżnia eventy:

- 1) kulturalne,
- 2) artystyczne i rozrywkowe,
- 3) polityczne i państwowe,
- 4) biznesowe i handlowe,
- 5) edukacyjne i naukowe,
- 6) sportowe (w podziale na wydarzenia związane z zawodowym oraz rekreacyjnym uprawianiem różnych dyscyplin)
- 7) prywatne.

Uczestnictwo w turystyce biznesowej wiąże się z udziałem w różnorodnych **wydarzeniach** (przede wszystkim z trzeciej, czwartej i piątej kategorii²⁵ w typologii D. Getza), co znalazło wyraz w wielu definicjach powyższego pojęcia (ostatnia kolumna w tabeli 3.). W literaturze polskiej i światowej autorzy [m.in. Sidorkiewicz 2011; Sikošek 2012.; Dragicevic i in. 2012; Nicula i Popsa 2014; Zmyślony i Leszczyński 2014] często powołują się na klasyfikację wydarzeń, zaproponowaną przez R. Davidsona i B. Cope'a [2003, s. 4]. W ramach turystyki biznesowej wyróżniają oni: spotkania (w tym konferencje i kongresy), podróże motywacyjne, wystawy (w tym targi) oraz turystykę korporacyjną. Poniżej scharakteryzowano pokrótce wymienione elementy:

²⁴ W niniejszej pracy terminy „event” i „wydarzenie” będą stosowane zamiennie.

²⁵ Wskazane trzy kategorie wydarzeń będą w rozprawie określane łącznie jako wydarzenia biznesowe, ponieważ wiążą się z wykonywaniem obowiązków zawodowych osób ze świata biznesu, polityki lub nauki.

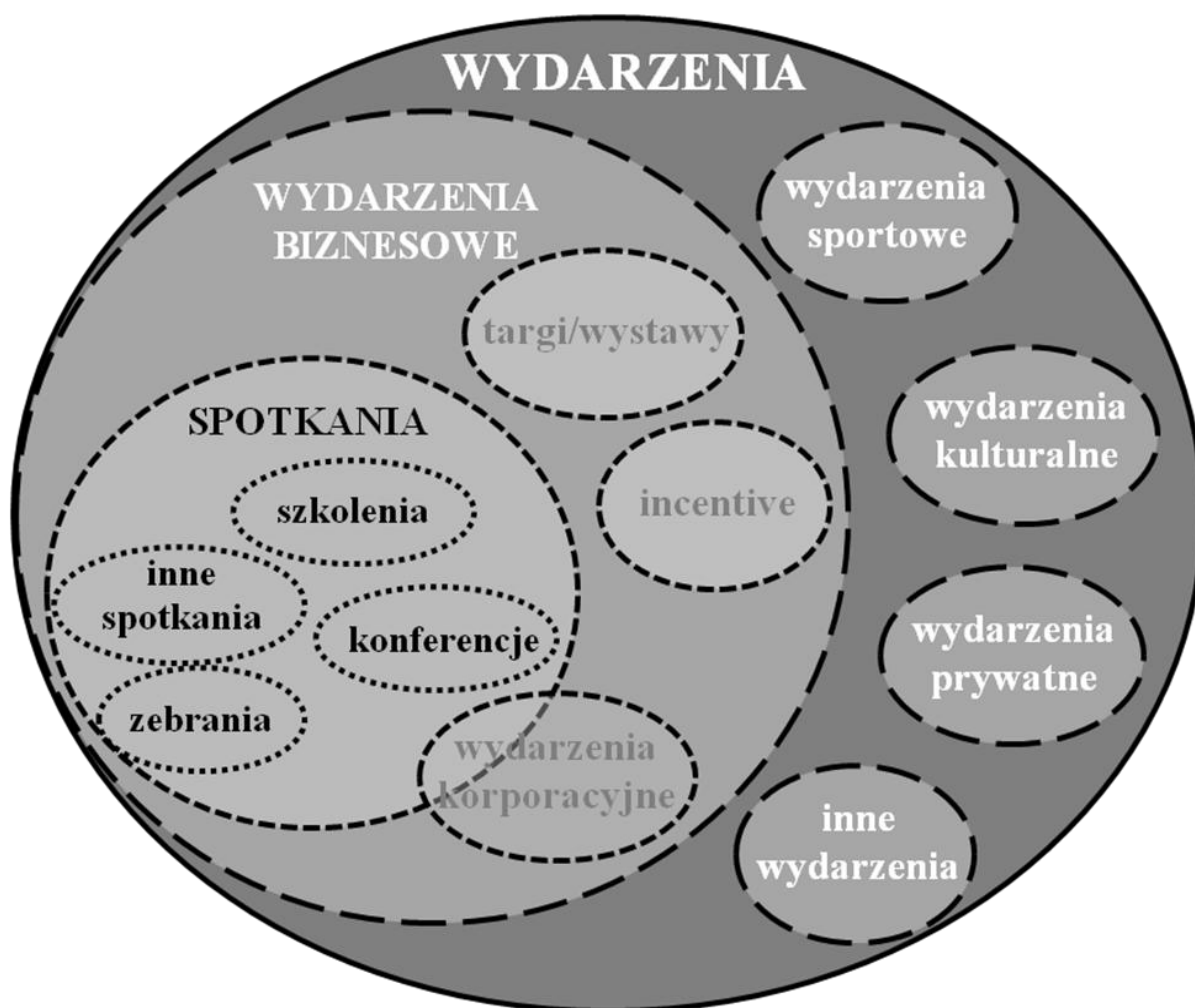
- **spotkanie** (*meeting*) – organizowane jest przede wszystkim w celu ułatwienia komunikacji między różnymi grupami, istotnymi dla danego stowarzyszenia lub przedsiębiorstwa (członkami, udziałowcami, klientami, pracownikami itd.) oraz omówienia określonej problematyki [Davidson i Cope 2003, s. 3; Poland Convention Bureau 2013, s. 51]. Do spotkań zalicza się konferencje, kongresy, szkolenia, walne zgromadzenia i inne, a rozróżniając kongresy i konferencje uznaje się, że kongres obejmuje większą liczbę uczestników i trwa dłużej [Poland Convention Bureau 2013]. Natomiast J. Swarbrooke i S. Horner [2001, s. 341] traktują te kategorie spotkań jako bardzo zbliżone, a stosowane nazewnictwo – kongres, konferencja lub konwent – ich zdaniem zależy w dużej mierze od obszaru geograficznego, w którym wydarzenie jest organizowane.
- **wystawa** (*exhibition*) – lub targi czy impreza konsumencka to okazja dla przedsiębiorstw na zaprezentowanie swoich produktów, umożliwiającą konsumentom zakup towarów lub usług oraz uzyskanie o nich szczegółowych informacji [Davidson i Cope 2003, s. 3].
- **podróż motywacyjna** (*incentive*) – stanowi nagrodę finansowaną przez pracodawcę dla pracowników osiągających najlepsze wyniki. To najczęściej luksusowe wyjazdy do atrakcyjnych miejsc, które mają unikatowy charakter i indywidualnie opracowany program, przez co stanowią silną motywację do dalszej wyłożonej pracy [Davidson i Cope 2003, s. 3; Gołembski 2009, s. 19].
- **turystyka korporacyjna** (*corporate travel / hospitality*) – to narzędzie służące do kreowania wizerunku i kształtowania relacji przedsiębiorstwa z jego kluczowymi i potencjalnymi partnerami oraz klientami. Obejmuje m.in. różnego rodzaju rozrywki, jak udział w prestiżowych wydarzeniach sportowych czy kulturalnych [Davidson i Cope 2003, s. 3].

Powyższa klasyfikacja zdaje się wyczerpywać podstawowe aktywności w ramach turystyki biznesowej. Problem powstaje jednak w związku z różnorodnym definiowaniem wymienionych rodzajów wydarzeń, ponieważ termin „spotkanie” może być rozumiany bardzo wąsko i odnosić się wyłącznie do przedsięwzięć organizowanych przez stowarzyszenia [Poland Convention Bureau 2013, s. 51] lub szeroko, gdy stanowi pewną nadrzędną kategorię w stosunku do innych typów eventów [Celuch 2015b, s. 14]. Podobnie w przypadku wydarzeń biznesowych, które mogą obejmować wszystkie grupy z omawianej klasyfikacji, podczas gdy bardzo często są utożsamiane tylko z aktywnościami podejmowanymi przez przedsiębiorstwa [Poland Convention Bureau 2013, s. 51].

Jeszcze prostszy, a przez to bardziej przejrzysty podział w porównaniu do R. Davidsona i B. Cope'a zaproponował K. Celuch [2014]. Stworzył on typologię na podstawie kryterium głównego celu wydarzenia, wyróżniając trzy podstawowe kategorie: wiedza, produkt i motywacja. Pierwsza grupa obejmuje wszystkie eventy służące wymianie myśli i doświadczeń. Zaliczono do niej przede wszystkim kongresy i konferencje, ale także szczyty polityczne i kongresy gospodarcze, podczas których informacja jest istotnym czynnikiem w podejmowaniu decyzji. O ile wydarzenia te mogą organizować zarówno podmioty gospodarcze, jak i stowarzyszenia czy inne jednostki, o tyle kategoria „produkt” wiąże się bezpośrednio z ofertą przedsiębiorstw. W tym przypadku eventy jak wystawy, premiery produktów czy inne wydarzenia korporacyjne są głównie narzędziami marketingowymi, umożliwiającymi promocję dóbr i usług, a docelowo – ich większą sprzedaż. Ze skutecznością sprzedaży powiązana jest również ostatnia kategoria – „motywacja”. Została ona wyodrębniona, ponieważ wyjazd stanowiący nagrodę za osiągnięte wyniki lub inne sukcesy pracownika jest elementem szerszego systemu motywowania osób zatrudnionych

w przedsiębiorstwie [Celuch 2014, s. 69-71, 74-103, 126-147, 172-191].

Porządkując podstawowe pojęcia na potrzeby tej pracy przyjęto, że wydarzenia stanowią nadrzędną kategorię, obejmującą zarówno wydarzenia biznesowe, jak i sportowe, kulturalne, prywatne lub inne (rysunek 3.). Z kolei wydarzenia biznesowe nie muszą być organizowane wyłącznie przez przedsiębiorstwa, lecz również przez stowarzyszenia czy jednostki administracji publicznej. Tym, co łączy te eventy jest fakt, że służą one realizacji określonych celów ich organizatorów, wśród których może się znaleźć osiągnięcie zysków (jako nadrzędny cel podmiotów gospodarczych), ale także promocja, pozyskanie nowych partnerów, komunikacja z dotychczasowymi i inne, które będą ważne dla przedsiębiorców, stowarzyszeń lub samorządu. Do grupy wydarzeń biznesowych zaliczono: targi i wystawy, incentive oraz spotkania, wśród których dalej wyróżniono konferencje, szkolenia i inne spotkania.



Rysunek 3. Klasyfikacja wydarzeń

Źródło: opracowanie własne

Jako nieco odrębną kategorię w ramach wydarzeń biznesowych uwzględniono wydarzenia korporacyjne. Mogłyby one zostać ujęte w spotkaniach, wyróżniając: spotkania wewnętrzne nakierowane na pracowników i kwestie organizacyjne lub strategiczne przedsiębiorstwa, a także spotkania zewnętrzne, skupiające się na partnerach i klientach [UNWTO i ETC 2015, s. 84-85]. Uznano jednak, że sposób postrzegania tego rodzaju wydarzeń przez R. Davidsona i B. Cope'a [2003, rozdz. 6] odbiega od pozostałych kategorii. W tym przypadku działania zorientowane są ponownie na partnerach zewnętrznych, ale przede wszystkim na wąskiej grupie kluczowych graczy, dla których zaproszenie do udziału w wydarzeniu jest swego rodzaju nobilitacją. Taki event może często służyć podniesieniu prestiżu, zarówno organizatora, jak i jego partnerów. Przykładem omawianych działań jest chociażby prowadzenie rozmów biznesowych w łóżach kortu centralnego podczas trwania Wimbledonu [Davidson i Cope 2003, rozdz. 6].

MICE a branża spotkań

Jak zaznaczono we wstępie tego rozdziału, turystyka biznesowa nie jest jedynym terminem stosowanym w odniesieniu do wyjazdów o charakterze biznesowym [zob. Celuch 2014, s. 10-11]. Z przedstawioną klasyfikacją wydarzeń R. Davidsona i B. Cope'a wiążą się kolejne dwa pojęcia: **branża MICE** oraz branża lub przemysł spotkań. Pierwsze z nich to akronim, pochodzący od *meetings* (spotkania), *incentives* (podróże motywacyjne), *conferences* (konferencje) lub *coventions* (kongresy), *exhibitions* (wystawy / targi) lub *events* (wydarzenia), który wprost odwołuje się do głównych kategorii wydarzeń. Jest powszechnie stosowany, co obrazuje tabela 3. Autorzy nie są jednak zgodni co do rozwinięcia tego skrótu. O ile litery M i I nie budzą wątpliwości, to C może być rozumiane jako *conventions* lub *conferences*, a E jako *exhibitions*, *events* lub *expositions* (wystawy). Najczęściej używanym rozwinięciem MICE jest: *meetings, incentives, coventions, exhibitions*, natomiast w Europie preferowane jest stosowanie pojęcia konferencji zamiast kongresów. Powyższy akronim jest wykorzystywany w publikacjach jako podstawowy termin opisujący omawiane zjawisko lub jest traktowany jako synonim czy uzupełnienie dla turystyki biznesowej lub innych pojęć. Co ciekawe, dla niektórych autorów jego rozumienie jest na tyle oczywiste i utrwalone w branży oraz świecie nauki, że nie rozwijają tego skrótu w swoich artykułach i raportach [de Lara i Har 2008; Kuznetsova i Silcheva 2014; UNWTO 2014; Valls i in. 2014; Weber i Ladkin 2005]. Ponadto powstają kolejne akronimy stanowiące kombinacje tych samych elementów, co w przypadku MICE (tabela 4.).

Choć sformułowanie sektor lub branża MICE jest dość powszechnie stosowane, to część autorów uważa, że w niewystarczającym stopniu podkreśla wagę opisywanej sfery działalności gospodarczej [Celuch 2014, s. 13; Davidson i Cope 2003, s. 4]. Dlatego powyższy termin zostaje stopniowo zastąpiony przez inny – **branżę** bądź **przemysł spotkań** (*meetings industry*). W tym przypadku wyraz „przemysł” oraz definiowanie go jako „sektor przemysłu związany z obsługą, organizacją i nadzorowaniem konferencji, kongresów, wystaw itd.” [Celuch 2005, s. 9] wydaje się być używane na wyrost, ponieważ opisywana aktywność ma przede wszystkim charakter usługowy, a nie produkcyjny. Jednakże K. Borodako [2013, s. 71] nie uznaje takiego nazewnictwa za błędne z uwagi na to, że duża część wartości krajowej produkcji w państwach wysokorozwiniętych pochodzi z sektora usług. Ponadto, sformułowanie „przemysł spotkań” może podkreślać rangę tej sfery

Tabela 4. Akronimy stosowane w literaturze w odniesieniu do branży spotkań

Akronim	Rozwinięcie	Autorzy	Obszar
MICE	Meeting Incentive Conference Exhibition	Prayag 2007; Rogerson 2010; Rogerson 2015	Afryka
		Henderson 2007; Khodr 2012; Lee, Lee i Jones 2015	Azja
		Buhalis 2000; Davidson, Philip i Seaton 2002; Puczko, Ratz i Smith 2007; Byrne i Skinner 2008; Babaita, Pirtea i Ispas 2010; Bondonio i Guala 2011; Borzyszkowski 2011; Ziółkowska-Weiss 2012; Borodako 2013; Górecka 2014; Zhang 2014; Celuch 2015a	Europa
		UNWTO i ETC 2015	- *
	Meeting Incentive Convention Exhibition	Oppermann 1997; Pearlman 2008; Boo i Kim 2010; Fenich, Scott-Halsell i Hashimoto 2011; Hayat i in. 2014; Lee i Slocum 2015; Lee, Lee i Breiter 2016	Ameryka Pn.
		Weber i Ladkin 2003; Crouch i Louviere 2004; Comas i Moscardo 2005a; Deery i in. 2005; Locke 2010	Australia i Oceania
		Lew i Chang 1999; Ngamsom i Beck 2000; Campiranon i Arcodia 2008; McCartney 2008; Sangpikul i Kim 2009; Kim, Jang i Morisson 2011; Rittichainuwat i Mair 2012; Chiang, King i Nguyen 2012; McCartney 2014; Sumithra i Mishra 2016	Azja
		Weber i Ladkin 2003; Mair i Thompson 2009; Del Chiappa 2010; Dwyer i in. 2014; Jagusiewicz 2013; Mulec i Wise 2013; Nawrocka 2013; Borodako i Rudnicki 2014; Nicula i Popsa 2014; Jones i Li 2015; Veloutsou i Chreppas 2015	Europa
		Weber 2001; Koutoulas 2005; UNWTO 2007; DiPietro et al. 2008; Pearlman i Mollere 2009; Kim i Boo 2010; Mohammadi i Mohamed 2010; Pearlman i Gates 2010; Elston i Draper 2012; Kim i Qu 2012); Tinnish i Mangal 2012	-
	Meeting Incentive Convention Event	Fenich, Hermann i Hashimoto 2012	Afryka
		Getz 2003; Tanford, Montgomery i Nelson 2012	Ameryka Pn.
		Preuss, Seguin i O'reilly 2007; Kokkomäki, Laukkanen i Komppula 2010	Europa
		Ford 2008	-
	Meeting Incentive Convention Exposition	Chen 2006	

Objaśnienia: * Opracowanie miało charakter poglądowy / teoretyczny lub badania były prowadzone w skali międzynarodowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie wielu źródeł (kolumna trzecia)

Tabela 4. cd. Akronimy stosowane w literaturze w odniesieniu do branży spotkań

Akronim	Rozwinięcie	Autorzy	Obszar
MICE	Meeting Incentive Convention Exhibition / Events	Cieślikowski 2014	Europa
		Getz 2008; Li 2011; Getz i Page 2016	-
	Meeting Incentive Convention / Conference Exhibition / Events	Wan 2011	Azja
		Leszczyński, Zieliński i Zmyślony 2009; Borodako, Berbeka i Rudnicki 2014	Europa
	brak rozwinięcia	Weber i Ladkin 2005	Australia i Oceania
		de Lara i Har 2008	Azja
		Weber i Ladkin 2005; Valls, Sureda i Valls-Tuñon 2014	Europa
		Kuznetsova i Silcheva 2014; UNWTO 2014	-
MCCI	Meeting Congress Convention Incentive	UNWTO i ETC 2015	-
MEEC	Meeting Exposition Event Convention	Sumithra i Mishra 2016	Azja
		DiPietro i in. 2008, Strick i Fenich 2013	-
	Meeting Exhibition Event Convention	Fenich i Bordelon 2008	Ameryka Pn.
MCE	Meeting Convention Exhibition	Locke 2010	Australia i Oceania
		Wei i Go 1999	Azja

Objaśnienia: * Opracowanie miało charakter poglądowy / teoretyczny lub badania były prowadzone w skali międzynarodowej
Źródło: opracowanie własne na podstawie wielu źródeł (kolumna trzecia)

działalności w regionalnej lub lokalnej gospodarce. Podobny termin (przemysł spotkań i wydarzeń) stosowany jest w raportach Poland Convention Bureau [2013], który akcentuje rozróżnienie między spotkaniem (organizowanym przez stowarzyszenia), a wydarzeniem (przez przedsiębiorstwa), o czym wspomniano wcześniej. W niniejszej rozprawie będzie jednak stosowany termin „branża spotkań”.

Często pojęcia turystyka biznesowa, branża spotkań i MICE są stosowane zamiennie [Świątecki 2005], przyjmując chociażby za M. Sidorkiewicz [2011, s. 12], że turystykę biznesową należy wiązać „z szeroko rozumianym spotykaniem się na gruncie zawodowym”. Należy jednak zdecydowanie podkreślić, że używanie powyższych terminów jako synonimów nie jest w pełni słusznym podejściem. W porównaniu do klasyfikacji R. Davidsona i B. Cope’a nazwa sektora MICE nie akcentuje chociażby turystyki korporacyjnej (o czym wspomniano opisując rysunek 1.), natomiast może obejmować inne rodzaje wydarzeń niż biznesowe [Sidorkiewicz 2011, s. 20]. Uznaje się ją za szersze pojęcie w stosunku do turystyki biznesowej także ze względu na możliwość obsługi lokalnego rynku [Borodako, Berbeka i Rudnicki 2015, s. 14], czyli uwzględnia eventy nie wymagające odbycia podróży, a ich uczestnicy nie są turystami w myśl definicji UNWTO [2010]. Ponadto, określenie MICE „podkreśla udział branż uzupełniających i pokrewnych w tworzeniu wartości dla klienta” [Zmyślony i Leszczyński 2014, s. 109].

Bardziej zasadne wydaje się używanie jako synonimów terminów: branża spotkań i MICE. W tym kontekście samo pojęcie „spotkanie” powinno być definiowane szeroko, a więc powinno obejmować różne rodzaje aktywności i wydarzeń, związanych ze spotykaniem się w celach zawodowych [Celuch 2015b, s. 14; UNWTO 2006, s. 19, 63]. Odwołując się do klasyfikacji R. Davidsona i B. Cope’a, takie podejście nie jest do końca słuszne, chociażby ze względu na to, że poszczególne kategorie eventów, charakteryzują się odmiennymi grupami dostawców, odbiorców, kanałami dystrybucji itd. [Davidson i Cope 2003, rozdz. 3, 4, 5, 6]. Dlatego w tej pracy branża spotkań będzie traktowana jako termin węższy znaczeniowo w stosunku do branży MICE.

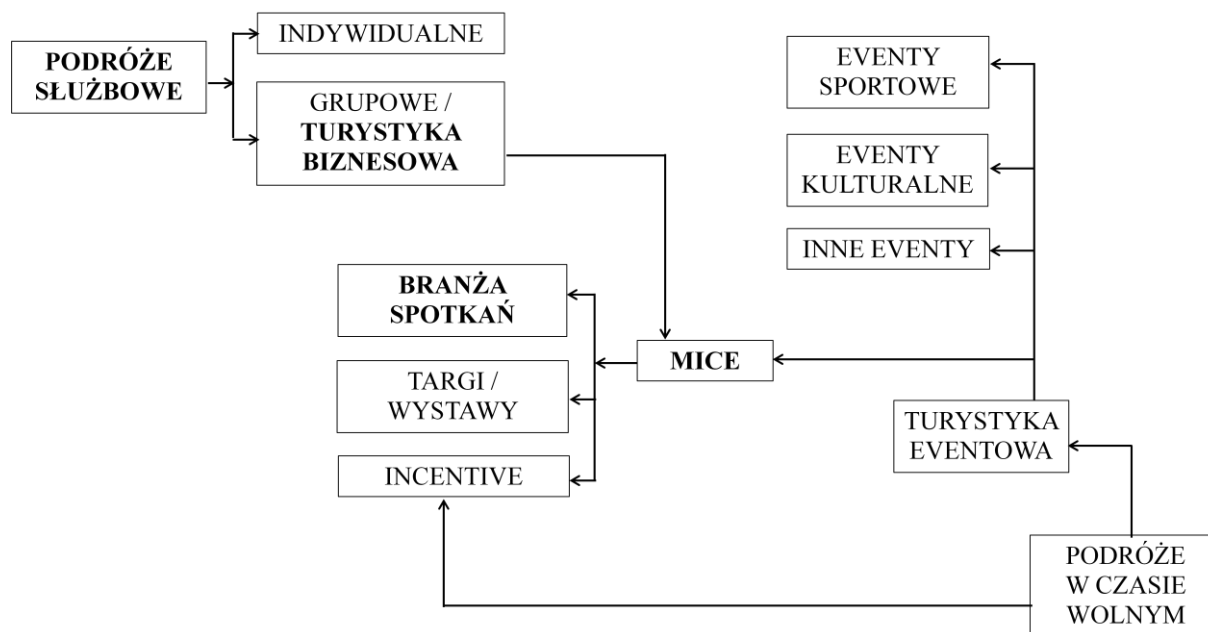
Ostatnim popularnym terminem, który stosuje się w odniesieniu do wyjazdów w celach zawodowych są **podróże służbowe**. J. Swarbrooke i S. Horner [2001, s. 3] rozróżniają pojęcia turystyki biznesowej i podróży służbowych przede wszystkim przez pryzmat różnicy między turystą i odwiedzającym, czyli turyści biznesowi muszą pozostać poza swoim codziennym otoczeniem przynajmniej przez jedną noc. Ci sami autorzy traktują również turystykę biznesową jako szersze pojęcie, uważając, że wiąże się ono z wszystkimi aspektami doświadczeń turystów, natomiast podróże służbowe sprowadzają się jedynie

do przemieszczenia się z punktu A do punktu B [Swarbrooke i Horner 2001, s. 3]. Odmienne podejście prezentują R. Davidson i B. Cope [2003, s. 3-4], dla których turystyka biznesowa jest węższym terminem, wchodzącym w skład podróży służbowych. Autorzy utożsamiają podróże służbowe z „wszelkimi podróżami, których cele są związane z pracą bądź interesami podróżującego” [Davidson i Cope 2003, s. 3]. Wśród nich bardzo wyraźnie rozróżniają wyjazdy, w przypadku których nie ma możliwości wyboru miejsca, ponieważ jest ono narzucone w związku z obowiązkiem do wykonania przez określoną osobę (np. udaniem się do klienta w celu podpisania umowy). Odrębną kategorię stanowi turystyka biznesowa, związana z udziałem w różnych wydarzeniach biznesowych, gdyż decyzję o wyborze miejsca ich organizacji charakteryzuje znacznie większa dowolność [Davidson i Cope 2003, s. 4].

Systematyka pojęć

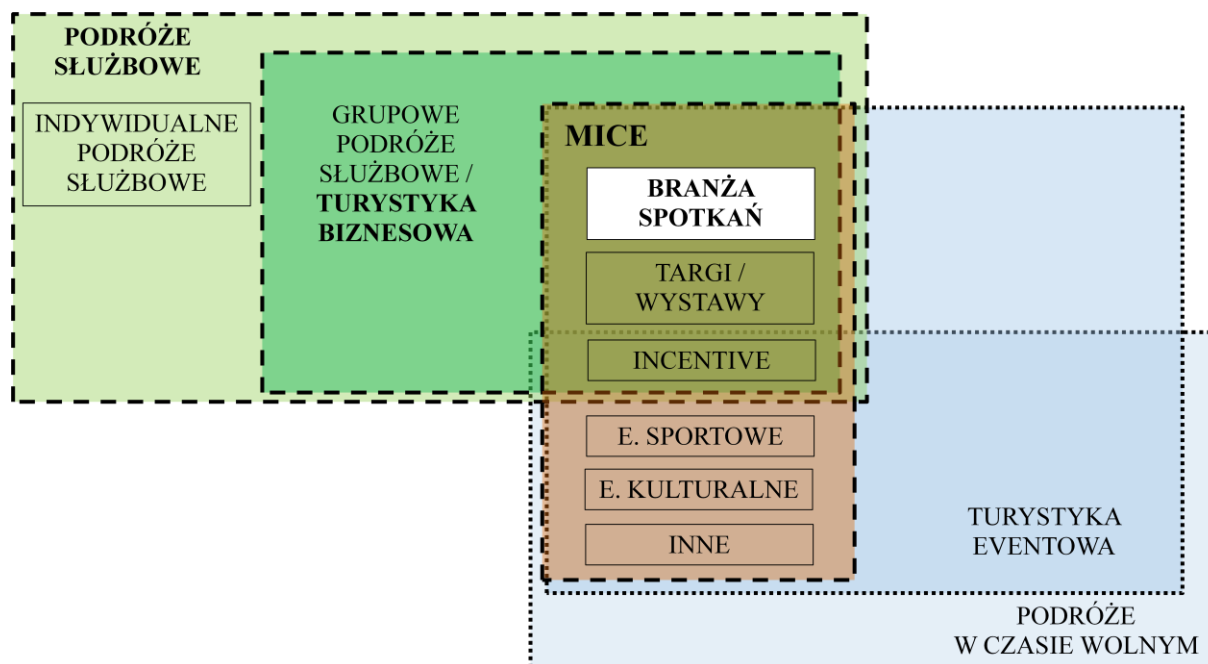
Porządkując terminologię odnoszącą się do podróżowania w celach biznesowych należy stwierdzić, że najszerszym pojęciem z tego zakresu są podróże służbowe, które w dalszej kolejności można podzielić na wyjazdy indywidualne i grupowe (rysunek 4. i 5.). Druga z wymienionych kategorii jest równoznaczna z terminem turystyki biznesowej [Davidson i Cope 2003]. Podstawą klasyfikacji przedstawionej na rysunku 4. i 5. jest zakres aktywności wchodzących w skład poszczególnych pojęć, dlatego turystyka biznesowa jest kategorią nadrzędną w stosunku do branży MICE. Gdyby za kryterium przyjąć zasięg przestrzenny to sytuacja przedstawiałaby się odwrotnie, ze względu na fakt, że w przeciwieństwie do turystyki biznesowej, sektor MICE wiąże się też z obsługą lokalnego rynku.

Podstawowym terminem, który będzie stosowany w rozprawie, jest branża spotkań, traktowana jako najwęższe z pojęć omawianych w tym rozdziale (rysunek 4. i 5.). Obejmuje ona konferencje, kongresy i inne spotkania, rozumiane w wąskim znaczeniu tego słowa, a więc stanowi jeden z komponentów MICE, obok targów / wystaw i podróży motywacyjnych. Sformułowaniem najbliższym tak pojmowanej branży spotkań jest turystyka konferencyjna czy kongresowa (*convention tourism*), koncentrująca się na jednym rodzaju spotkań, ale pomijająca aktywności mające miejsce wyłącznie w ramach lokalnego rynku.



Rysunek 4. Systematyka pojęć z zakresu wyjazdów biznesowych

Źródło: opracowanie własne



Rysunek 5. Zakresy i elementy wspólne pojęć z zakresu wyjazdów biznesowych

Źródło: opracowanie własne

Natomiast incentive jako ostatni ze wspomnianych elementów MICE najbardziej odbiega od sfery wyjazdów biznesowych. Klasyczne podróże typu incentive stanowią gratyfikację dla pracowników za bardzo dobre wyniki i przebiegają właściwie w ten sam sposób, co zorganizowane wyjazdy w ramach kategorii podróży w czasie wolnym. Odróżnia je jednak przede wszystkim to, że koszty wyjazdu motywacyjnego ponosi pracodawca finalnego użytkownika. Nie należy jednak zapominać, że nagrodą może być również wyjazd na prestiżową konferencję lub wypoczynek zostanie połączony ze szkoleniem, a wtedy incentive będzie znacznie bliższy pozostałym kategoriom wydarzeń biznesowych.

2.3. Struktura podmiotowa rynku spotkań

Przedstawiona w poprzednim podrozdziale charakterystyka kluczowych kategorii wydarzeń ukazuje, jak złożonym zjawiskiem jest turystyka biznesowa i jak silnie może się ona łączyć z innymi formami turystyki (zwłaszcza w przypadku podróży motywacyjnych) lub innymi typami eventów (w szczególności w ramach turystyki korporacyjnej). Taka sytuacja stwarza trudność w określeniu zakresu działalności convention bureau i może powodować pokrywanie się jego kompetencji z zadaniami innych podmiotów. Dlatego w dalszej części pracy zostaną omówione główne podobieństwa i różnice między turystyką biznesową a turystyką czasu wolnego (*leisure tourism*), by następnie skoncentrować się bardziej szczegółowo na branży spotkań. W dalszej kolejności zostaną przedstawieni kluczowi gracze, z którymi convention bureau może wchodzić w interakcje. Natomiast szczegółowej charakterystyce tego podmiotu zostanie poświęcony trzeci rozdział.

Turystyka biznesowa a turystyka czasu wolnego

Chociaż turystom biznesowym towarzyszy inny motyw wyjazdu, to pod kilkoma względami się one podobne do wyjazdów w celach wypoczynkowych. Przede wszystkim turyści biznesowi korzystają z tej samej infrastruktury (zakwaterowania, gastronomii, transportu, informacji turystycznej itd.), co pozostałe segmenty turystów. Wymagają oni jedynie dodatkowych elementów, umożliwiających realizację celów zawodowych np. centrów konferencyjnych i wystawienniczych. Poza tym turyści biznesowi stają się turystami wypoczynkowymi po godzinach pracy i wypełnieniu swoich obowiązków [zob. Kachniewska 2015], a także podczas korzystania z atrakcji, zaplanowanych jako punkty programu konferencji czy innych spotkań. Niejednokrotnie towarzyszą im ich rodziny,

dla którym biznes nie był motywem wyjazdu, a uczestników podróży motywacyjnych od pozostałych uczestników wycieczki odróżnia jedynie to, że ich wyjazd w całości lub w części opłacił pracodawca [Swarbrooke i Horner 2001, s. 10].

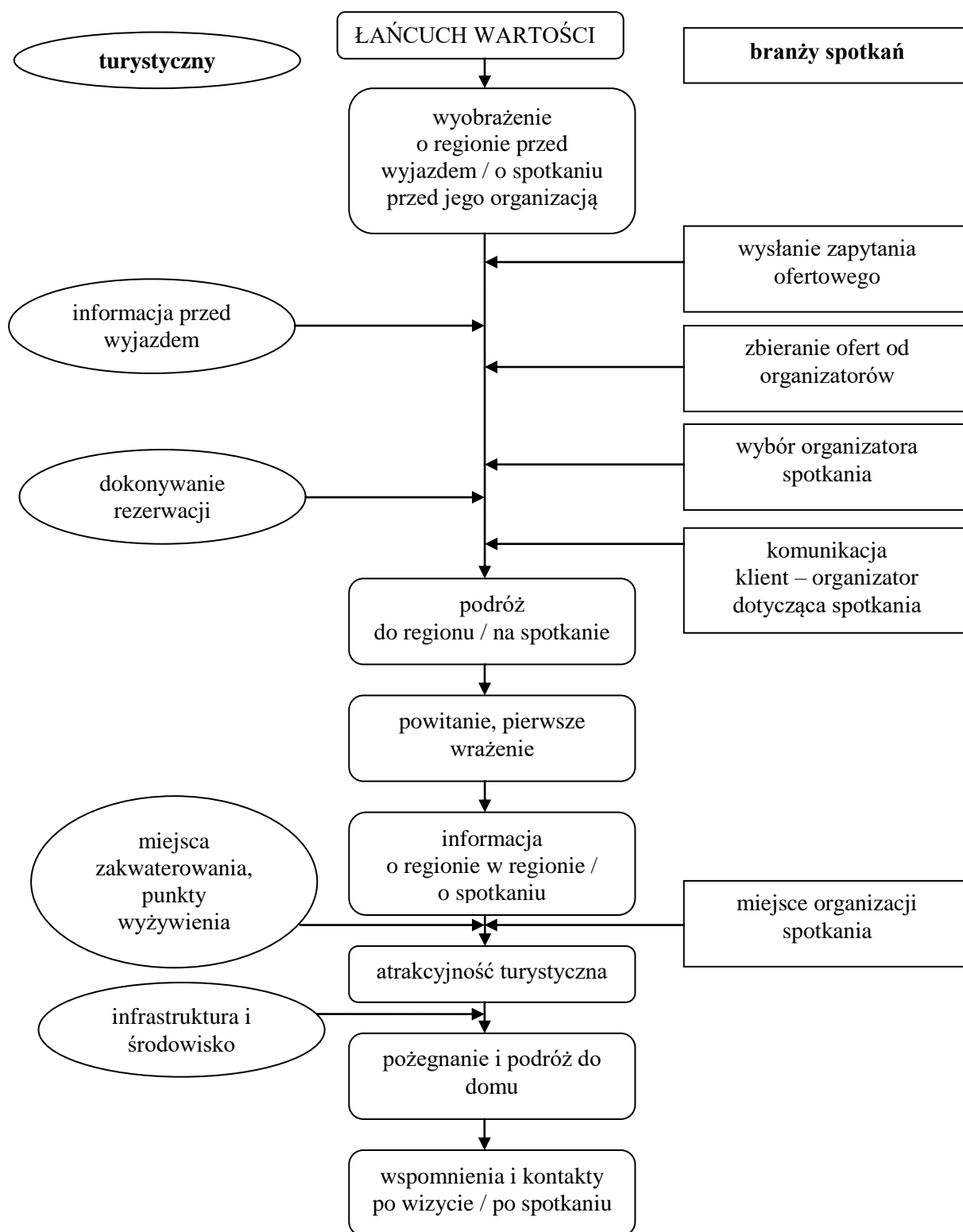
Poza przyczyną podróży (potrzebami zawodowymi, a nie prywatnymi), źródło finansowania jest głównym kryterium odróżniającym turystykę biznesową od pozostałych form turystyki (tabela 5.). Dlatego branża spotkań charakteryzuje się niską elastycznością cenową popytu [Davidson i Cope 2003, s. 13]. Kolejną z różnic wskazanych w tabeli 5. jest to, że turysta biznesowy, w przeciwieństwie do wypoczynkowego, nie podejmuje decyzji o wyborze miejsca, do którego ma się udać, ani o terminie wyjazdu, ponieważ te kwestie są uzależnione od organizatora wydarzenia, w którym turysta ma wziąć udział. Spotkania takie z reguły odbywają się w dużych miastach na obszarach uprzemysłowionych i poza sezonem turystycznym, a ich organizacja planowana jest z kilkumiesięcznym, a czasem nawet kilkuletnim wyprzedzeniem. Turyści wypoczynkowi opuszczają swoje codzienne otoczenie, ponieważ czują taką potrzebę i np. chcą odpocząć czy poszerzyć swoje horyzonty. Natomiast turyści biznesowi udają się w podróż, ponieważ wymagają tego od nich obowiązki zawodowe [Davidson i Cope 2003, s. 7; Hausmann i Schafir 2007, s. 140].

Tabela 5. Różnice między turystyką czasu wolnego a biznesową

Kryterium	Turystyka czasu wolnego	Turystyka biznesowa
Finansowanie podróży	podróżujący	Pracodawca
Przyczyna	prywatne potrzeby	relacje biznesowe
Charakter popytu	pierwotny	Pochodny
Decydent (wybór miejsca)	podróżujący	organizator wydarzenia
Czas	czas wolny lato / zima weekendy	czas pracy wiosna / jesień od poniedziałku do piątku
Częstotliwość	nieczęste podróże, ale relatywnie dłuższe	częstsze podróże, ale krótsze
Cel/kierunek	głównie wybrzeża, góry, miasta i obszary wiejskie	głównie większe miasta na obszarach uprzemysłowionych
Planowanie	kilka dni, miesięcy	kilka lat (w przypadku dużych wydarzeń)
Towarzystwo	rodzina i przyjaciele	brak lub współpracownicy

Źródło: Davidson i Cope 2003, s. 7; Hausmann i Schafir 2007, s. 140, Nawrocka 2013, s. 78

Podobieństwa i różnice między turystyką biznesową a czasu wolnego unaocznia zestawienie turystycznego łańcucha wartości [Poon 1993, s. 211] z łańcuchem opracowanym dla branży spotkań [Celuch 2014, s. 236], przedstawione na rysunku 6. W każdym z łańcuchów przyjęto perspektywę głównego decydenta, lecz w pierwszym jest nim turysta, a w drugim – zleceniodawca organizacji określonego spotkania. Gdyby porównywać turystę biznesowego oraz wyjeżdżającego w celach wypoczynkowych, różnice byłyby minimalne.



Rysunek 6. Porównanie turystycznego łańcucha wartości i łańcucha wartości branży spotkań
 Źródło: opracowanie własne na podstawie: Poon 1993, s. 211; Gołembski 2007, s. 38; Celuch 2014, s. 236

Najwięcej rozbieżności występuje na etapie przed podjęciem podróży (rysunek 6.), ponieważ punktem wyjścia w obu przypadkach jest pewne wyobrażenie, ale bazuje ono na innych elementach. O ile w przypadku turystyki czasu wolnego wyobrażenie będzie odnosić się przede wszystkim do postrzeganej atrakcyjności turystycznej danego miejsca, to dla branży spotkań będzie ona tylko jednym z komponentów. Innymi istotnymi składnikami może być chociażby wizerunek lokalnego oddziału stowarzyszenia, potencjalnych partnerów czy też wyobrażenie o mieście lub regionie, jako nowym rynku zbytu lub ogólnie, jako o atrakcyjnym miejscu do prowadzenia działalności.

Ponadto proces planowania i przygotowywania jest dużo bardziej złożony dla organizacji spotkania²⁶. Następnym etapem jest podróż, ponieważ uczestnicy każdego z wyjazdów muszą dotrzeć do miejsca docelowego, gdzie zostają powitani i weryfikują swoje początkowe wyobrażenia oraz zasięgają dodatkowych informacji. Podczas pobytu turystów biznesowych głównym punktem jest miejsce organizacji spotkania, ponieważ w nim spędzają najwięcej czasu. Wydzielono je ze wspólnej części łańcucha wartości, gdyż może ono, ale nie musi, być też równocześnie miejscem zakwaterowania i wyżywienia. Za to obydwa typy turystów korzystają z elementów składających się na atrakcyjność turystyczną odwiedzanego miasta bądź regionu (dla turystów wypoczynkowych środowisko i dodatkowa infrastruktura odgrywają również istotną rolę), a następnie udają się w drogę powrotną do domu, zabierając ze sobą swoje wrażenia i wspomnienia.

Omawiając łańcuch wartości dla turystyki biznesowej autorka rozprawy przyjęła perspektywę podmiotu zlecającego organizację spotkania. Należy jednak pamiętać, że o ile w przypadku turysty wypoczynkowego będzie on jedynym odbiorcą oferty podmiotów zlokalizowanych w regionie, o tyle w przypadku branży spotkań sytuacja jest dużo bardziej złożona. Początkowo promocja regionu nakierowana jest na podmiot planujący spotkanie, aby skłonić go do organizacji wydarzenia w określonym mieście. Lokalne przedsiębiorstwa z kolei zabiegają, żeby ich produkty lub usługi znalazły się w ofercie przedstawionej potencjalnemu zleceniodawcy, a następnie, aby stali się podwykonawcami głównego organizatora spotkania. Natomiast podczas odbywania się wydarzenia w centrum zainteresowania znajdują się jego uczestnicy, którzy korzystają z poszczególnych usług i których pragnie się nakłonić do ponownej wizyty po zakończeniu spotkania.

²⁶ Proces decyzyjny wyboru lokalizacji oraz organizacji spotkania zostanie szczegółowo omówiony w rozdz.3.3, ze względu na zaangażowanie convention bureau w jego przebieg.

Kluczowi gracze na rynku spotkań

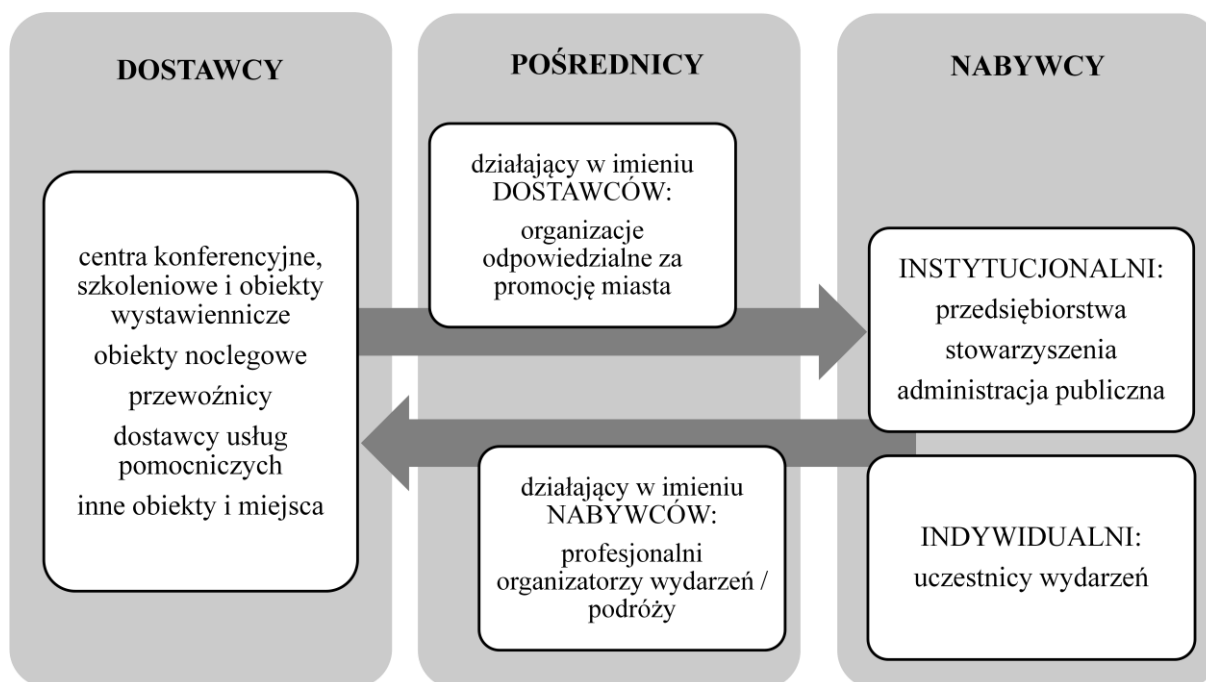
Jak zaznaczono wcześniej, turystykę biznesową i wypoczynkową łączą wspólne elementy, ale struktura rynku spotkań jest bardziej rozbudowana. Zdaniem J. Swarbrooke'a i S. Horner [2001, s. 10] obejmuje ona po stronie podaży przedsiębiorstwa noclegowe, transportowe, gastronomiczne, punkty informacji turystycznej czy atrakcje turystyczne, czyli komponenty tradycyjnie pojmowanej turystyki. W przypadku przemysłu spotkań konieczne jest jednak ich uzupełnienie o centra konferencyjne i wystawiennicze czy przedsiębiorstwa z branży IT lub audiowizualnej oraz inne, niezbędne do organizacji poszczególnych rodzajów wydarzeń. Inaczej przedstawia się również sytuacja po stronie nabywcy na rynku turystyki biznesowej, ponieważ płatnik nie jest konsumentem zakupionych dóbr i usług.

Strukturę rynku spotkań zobrazowano na rysunku 7. Na podaż składają się dwie grupy podmiotów: dostawcy i pośrednicy. Do pierwszej z nich zaliczono obiekty, których głównym przeznaczeniem jest przyjmowanie wydarzeń biznesowych. Należą do nich centra konferencyjne, szkoleniowe i obiekty wystawiennicze. Kolejną grupą dostawców usług są hotele i inne placówki noclegowe, które niejednokrotnie dysponują zapleczem konferencyjnym, czyli jedną bądź wieloma salami i odpowiednim sprzętem technicznym. Mogą zatem nie tylko przyjmować gości na nocleg, lecz również odpowiadać za organizację całego wydarzenia.

Podobnie, jak w przypadku turystyki wypoczynkowej, tak i dla przemysłu spotkań niebagatelne znaczenie mają przedsiębiorstwa transportowe. Przewoźnicy umożliwiają zarówno dotarcie do określonego miasta, a także poruszanie się po nim podczas trwania wydarzenia. Jest to tym istotniejsze, jeżeli np. konferencja odbywa się w kilku miejscach. Wtedy organizatorzy mogą zapewnić zbiorowy środek transportu, ułatwiający przemieszczanie się uczestników między obiektem noclegowym, różnymi miejscami prelekcji czy atrakcjami, zapewnionymi w czasie wolnym.

Istotną rolę pełnią również dostawcy usług pomocniczych. Zakres ich działalności może być bardzo wąski i obejmować wyłącznie dostarczenie produktów i usług na potrzeby organizacji określonego rodzaju wydarzeń biznesowych (np. budowa / wynajem stoisk targowych) lub szeroki – wtedy poszczególne segmenty turystyki biznesowej są jednymi z wielu obsługiwanych rynków. W skład drugiej grupy wchodzi chociażby przedsiębiorstwa gastronomiczne, podmioty zajmujące się tłumaczeniami, promocją czy organizacją rozrywki. Ostatnia grupa dostawców to inne obiekty i miejsca, jak: hale widowiskowo-sportowe, stadiony, sale wykładowe, kina, teatry, muzea, miejsca historyczne i inne, które mogą

stanowić alternatywę dla centrów konferencyjno-wystawienniczych lub wzbogacać program wydarzenia [Cieślikowski 2014; Davidson 2001; Davidson i Cope 2003; Swarbrooke i Horner 2001].



Rysunek 7. Struktura rynku turystyki biznesowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Swarbrooke i Horner 2001, s. 7; Davidson i Cope 2003, s. 9; Cieślikowski 2014, s. 114

Głównymi nabywcami na rynku spotkań są organizatorzy poszczególnych wydarzeń (rysunek 7). Określone przedsiębiorstwo, stowarzyszenie lub jednostka administracji publicznej ponosi koszty związane z organizacją i może przedsięwzięcie realizować samodzielnie lub zlecić to zadanie wyspecjalizowanemu podmiotowi gospodarczemu.

W odniesieniu do podmiotu, który inicjuje wydarzenie, stosuje się określenia: klient, zleceniodawca lub host, czyli gospodarz eventu [Celuch 2014, s. 62]. Ponadto, wymienione powyżej grupy nabywców instytucjonalnych finansują w całości lub części udział swoich pracowników w targach, wyjazdach motywacyjnych, konferencjach i innych spotkaniach. Natomiast finalnymi konsumentami poszczególnych usług są właśnie uczestnicy wspomnianych wydarzeń (nabywcy indywidualni), którzy mogą, ale nie muszą partycypować w kosztach ich organizacji oraz kosztach podróży, ponoszonych przez pracodawcę [Cieślikowski 2014; Davidson 2001; Davidson i Cope 2003; Swarbrooke i Horner 2001].

Na rynku spotkań niebagatelną rolę odgrywają pośrednicy (rysunek 7.). Mogą oni działać na zlecenie nabywcy instytucjonalnego, czyli organizatora wydarzenia lub występować

w imieniu poszczególnych dostawców i reprezentować cały region [Cieślakowski 2014, s. 114]. Do pierwszej grupy należą wyspecjalizowane agencje, biura podróży i inne przedsiębiorstwa, przejmujące całość lub część obowiązków związanych z organizacją eventu [Davidson 2001; Swarbrooke i Horner 2001; Zmysłony i Leszczyński 2014]. Często spotykanym terminem w przypadku tego typu podmiotów jest PCO, czyli *Professional Congress* (lub *Conference*) *Organizer*²⁷ [Celuch 2014, s. 90; UNWTO i ETC 2015], który odnosi się do przedsiębiorstwa-specjalisty w zakresie planowania i przygotowania nie tylko kongresów i konferencji, lecz także zjazdów, seminariów itp. Kolejną kategorią jest EMC (*Event Management Company*), czyli podmiot gospodarczy, który odpowiada za organizację określonego eventu, ale stanowiącego jedynie punkt programu większego wydarzenia np. wieczornej gali podczas spotkania stowarzyszenia [UNWTO i ETC 2015, s. 105]. Natomiast wszelkie osoby zajmujące się zawodowo organizacją wydarzeń biznesowych można określić mianem *meeting planners* i czasem są one zatrudnione na stałe w instytucjach czy przedsiębiorstwach należących do kategorii nabywców z rysunku 7. [Celuch 2014, s. 62-63, 91].

Niejako po drugiej stronie gry rynkowej znajduje się grupa pośredników, działających w imieniu lokalnych dostawców (rysunek 7.). Zalicza się do nich przede wszystkim podmioty odpowiadające za promocję określonego miasta, czyli: DMO (*Destination Management Organization*), biura promocji i convention bureaux [zob. Ogonowska 2017], które specjalizują się w branży spotkań. Z kolei przedsiębiorstwo takie jak DMC (*Destination Management Company*)²⁸ może narażać pewnych trudności z zakwalifikowaniem go do jednej z powyższych dwóch grup pośredników. Próbuując najprościej ująć istotę tego podmiotu, należałoby go zdefiniować jako organizatora wydarzeń działającego na lokalnym rynku. Z kolei wspomniana trudność kwalifikacji wynika z jednej strony z tego, że dostarczanie informacji oraz zapewnianie większej atrakcyjności programu wydarzenia [Felsher 2010; Price i Becker 2002, s. 121] może zbliżać kompetencje DMC do obowiązków przypisanych do convention bureau.

Z drugiej strony, DMC zajmuje się organizacją wydarzenia na zlecenie określonego nabywcy, czyli jego zakres działalności może być dokładnie taki sam jak w przypadku

²⁷ Termin ten jest tłumaczony na j. polski jako profesjonalny organizator kongresów – POK [Celuch 2014, s. 90-91].

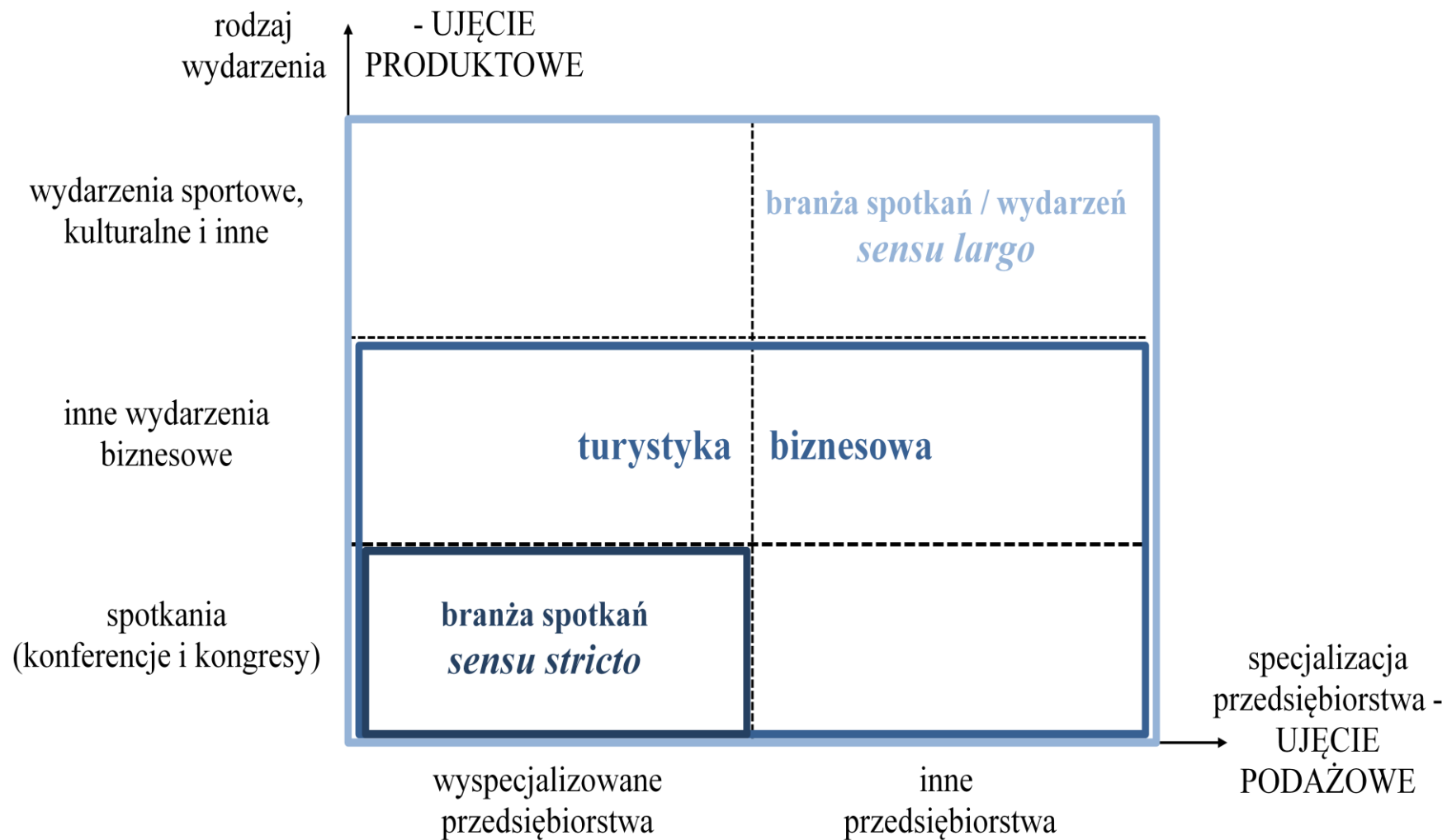
²⁸ K. Celuch [2014, s. 91] proponuje następujące tłumaczenie DMC na j. polski: biuro zarządzania destynacją turystyczną. Wydaje się jednak, że nie jest to sformułowanie w pełni oddające specyfikę działalności tego podmiotu, ponieważ może budzić skojarzenie z instytucjami o innym profilu aktywności (DMO czy biurami promocji działającymi przy urzędach miast). Tym samym nie podkreśla zarobkowego celu funkcjonowania DMC, ani nie zaznacza koncentracji na rynku turystyki biznesowej, lecz turystyki ogółem (ze względu użycie terminu destynacja turystyczna).

PCO (profesjonalnego organizatora kongresów). DMC bazuje jednak przede wszystkim na lokalnej sieci kontaktów, natomiast PCO może zorganizować wydarzenie w dowolnym mieście czy regionie. Tym samym przewagą DMC jest bardzo dobra znajomość określonego rynku i np. istotnych uwarunkowań prawnych, a kompetencje DMC i PCO mogą pokrywać się w zakresie wyboru podwykonawców do organizacji poszczególnych elementów spotkania [Meetings and Conventions 2016]. Uznano, że podstawowym zadaniem DMC w pozyskiwaniu klientów powinna być promocja lokalnych dostawców, jako kluczowych kontrahentów i z tego powodu zdecydowano o zaklasyfikowaniu tego przedsiębiorstwa do grupy pośredników działających na zlecenie dostawców, choć należy zaznaczyć, że w praktyce bardzo często różnice między DMC a PCO się zacierają [Celuch 2014, s. 91; UNWTO i ETC 2015, s. 105; Price i Becker 2002, s. 121].

Wnioski

Podsumowując rozważania zawarte w tym rozdziale należy podkreślić jak wiele uwagi różni autorzy poświęcali definiowaniu pojęcia turystyki biznesowej, podczas gdy branżę spotkań traktowali głównie jako mniej lub bardziej bliskoznaczny termin. Za K. Celuchem [2015a, s. 22] można przyjąć, że branża spotkań to „sektor gospodarki związany z organizacją i promocją spotkań oraz zarządzaniem spotkaniami”. Od przyjętej perspektywy będzie jednak zależało, jak szeroko należy rozumieć to pojęcie i jego definicję. W podejściu podażowym (rysunek 8.) kluczowym kryterium jest specjalizacja przedsiębiorstw, a więc branżę spotkań *sensu stricto* tworzą organizacje, których działalność jest nastawiona przede wszystkim na obsługę rynku spotkań.

Branża spotkań *sensu largo* obejmuje również inne podmioty, których usługi są konieczne podczas organizacji spotkań, ale rynek ten nie jest kluczowym obszarem ich aktywności. Drugie podejście jest związane z zakresem produktowym, a więc m.in. sposobem definiowania pojęcia „spotkanie”. W wąskim ujęciu branża spotkań ogranicza się tylko do konferencji i kongresów, które jednak może zostać poszerzone, gdy spotkania będą utożsamiane z ogólną kategorią wydarzeń biznesowych. Natomiast w najszerszym ujęciu w branży spotkań mogą zostać uwzględnione również imprezy sportowe, kulturalne i inne (rysunek 8.).



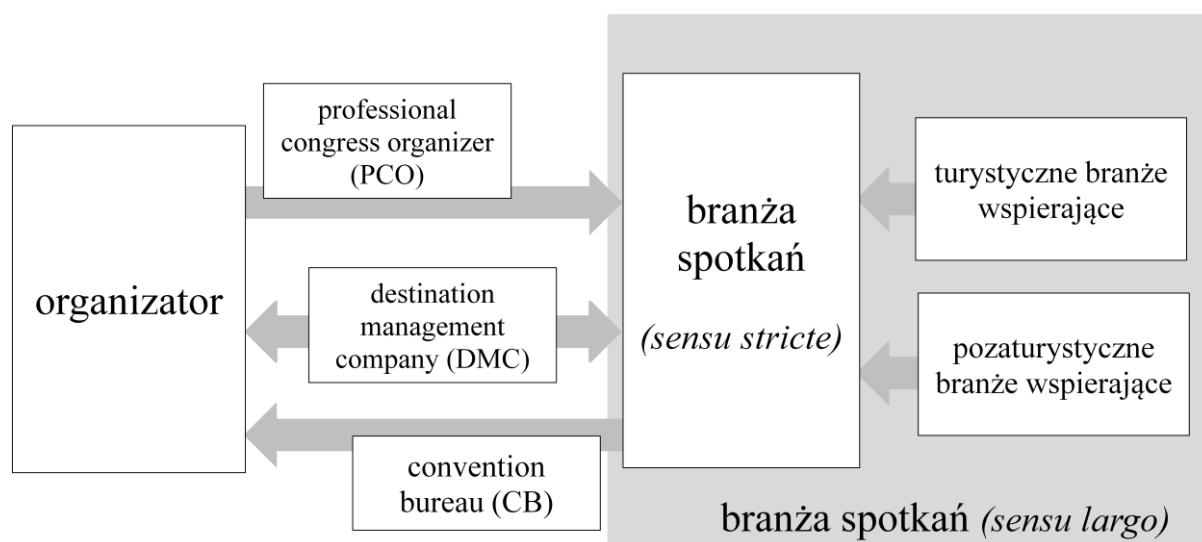
Rysunek 8. Definiowanie branży spotkań w ujęciu produktowym i podażowym
 Źródło: opracowanie własne

W tym kontekście należy stwierdzić, że branża spotkań:

- *sensu stricto* to sektor podmiotów wyspecjalizowanych w organizacji/obsłudze spotkań (przede wszystkim konferencji i kongresów),
- *sensu largo* to sektor obejmujący różnorodne podmioty, których działalność w mniejszym lub większym stopniu związana jest z organizacją wydarzeń biznesowych i innych.

Z kolei branża spotkań będzie wyrażeniem synonimicznym dla turystyki biznesowej wtedy, gdy omawiane pojęcie obejmie zarówno wyspecjalizowane podmioty, jak również te, dla których rynek spotkań stanowi drugorzędny obszar działalności (uwzględniając tym samym przedsiębiorstwa tworzące gospodarkę turystyczną), a spotkania będą definiowane szeroko, jako: konferencje, kongresy, wystawy, targi, wyjazdy motywacyjne i wydarzenia korporacyjne. W niniejszej rozprawie termin „branża spotkań” będzie używany przede wszystkim w jego wąskim znaczeniu.

W związku z powyższym, branży spotkań *sensu stricto* tworzą przede wszystkim centra konferencyjno-kongresowe wraz z hotelami przystosowanymi do wypełniania funkcji konferencyjnej. Ich ofertę uzupełniają turystyczne oraz pozaturystyczne branże wspierające (rysunek 9.). Do pierwszej z nich można zaliczyć wszelkie usługi, z których korzystają również turyści podróżujący w innych celach niż biznesowe np. usługi gastronomiczne, transportowe, przewodnickie czy kulturalne (choć turyści biznesowi często korzystają z usług wyższej jakości). Pozostałe przedsiębiorstwa, nie związane bezpośrednio z działalnością turystyczną zostaną zakwalifikowane do drugiej grupy, w której znajdzie się chociażby realizacja tłumaczeń czy dostarczenie i obsługa sprzętu audiowizualnego.



Rysunek 9. Główni aktorzy lokalnego rynku spotkań

Źródło: opracowanie własne

Tym samym, przedsiębiorstwa tworzące branżę spotkań *sensu stricto* są jednymi z kluczowych aktorów opisywanego rynku, ale skuteczność ich działalności w dużej mierze jest warunkowana wsparciem przez podmioty należące do branży spotkań *sensu largo*. Wspólnie są w stanie przyciągnąć organizatora spotkania (określanego też jako host, odróżniając go od pośredników jak profesjonalny organizator kongresów – PCO) i zapewnić satysfakcjonującą realizację przedsięwzięcia. Odpowiedzialność za organizację wydarzenia może zostać przekazana przez hosta PCO lub DMC (destination management company), DMC będzie jednak wybierało do współpracy przede wszystkim lokalnych poddostawców, wspierając w ten sposób miejscową branżę. Z kolei convention bureau działa w imieniu branży (co obrazuje zwrot strzałki na rysunku 9.), promując ofertę miasta i pomagając w pozyskiwaniu spotkań. Zakres jego funkcjonowania może być jednak różny w zależności od sposobu rozumienia branży spotkań, a także aktywności pozostałych podmiotów w określonym mieście. Dlatego w kolejnym rozdziale zostanie omówiona charakterystyka convention bureau, uwzględniająca powyższe kwestie.

3. Istota działalności convention bureau

W poprzednim rozdziale nakreślono tło działalności convention bureau, więc w tym można przystąpić do szczegółowej analizy działalności tego podmiotu. To instytucja, która w zależności od przyjętej definicji odpowiada za promocję lub marketing regionu na rynku spotkań [Swarbrook i Horner 2001; Golden-Romero 2007; Ford i Peeper 2008; Rogers 2013; Sidorkiewicz 2011; Borzyszkowski 2011], za dostarczanie informacji innym podmiotom [Beaver 2005; Borodako, Berbeka i Rudnicki 2015], doradzanie im [Pawlicz 2007], udzielenie im wsparcia [Celuch 2005] oraz pomocy w zakresie organizacji spotkań i wydarzeń [Gartrell 1988; Kruczek i Zmysłony 2014]. W poprzednim rozdziale zaznaczono, że convention bureau występuje w imieniu przedsiębiorców tworzących lokalną branżę w procesie pozyskiwania spotkań, przyczyniając się w ten sposób do osiągania przez nich przychodów.

Wydarzenia przynoszą jednak szereg korzyści nie tylko podmiotom gospodarczym bezpośrednio zaangażowanym w ich organizację, lecz wiążą się również z różnorodnymi efektami (ekonomicznymi, społecznymi itp.) powstającym w miejscu odbywania się eventu. Stąd zainteresowanie władz w szczególności szczebla lokalnego m.in. branżą spotkań. Ponadto proces pozyskiwania spotkania niejednokrotnie wymaga bezpośredniego zaangażowania przedstawicieli samorządu. Dlatego działalność convention bureau powinna uwzględniać zarówno cele przedsiębiorstw należących do sektora, jak i cele realizowane przez jednostki administracji publicznej, odnoszące się do szeroko pojętego rozwoju miasta bądź regionu. Z kolei konieczność pogodzenia różnych grup interesów, a także niejednorodność sposobów definiowania branży spotkań sprawia, że trudno precyzyjnie określić, jaki powinien być zakres kompetencji convention bureau.

W związku z powyższym rozważania w tym rozdziale rozpoczęto od wyjaśnienia, dlaczego convention bureaux są w miastach potrzebne. W tej części wskazano efekty generowane przez wydarzenia i spotkania dla miasta, w którym się odbywają. Podkreślono tym samym znaczenie samorządu i lokalnej społeczności, jako ważnych interesariuszy convention bureau. Następnie omówiono genezę tych instytucji, przedstawiając uwarunkowania towarzyszące ich powstawaniu na świecie i w Polsce. Rozważania w drugim podrozdziale poświęcono określeniu roli convention bureau w lokalnej branży spotkań i miastach. W tym celu przedstawiono podstawowe definicje tego podmiotu, wskazano jego główne kompetencje oraz inne kwestie związane z jego funkcjonowaniem. Ze względu

na to, że podstawowym zadaniem convention bureau jest pozyskiwanie spotkań, ostatnią część rozdziału stanowi charakterystyka procesu decyzyjnego w zakresie wyboru miejsca organizacji spotkania. Uwypuklono w nim znaczenie, jakie ma convention bureau w podjęciu ostatecznej decyzji.

3.1. Geneza convention bureau

Branża spotkań jest rozwijana w miastach ze względu na spodziewane korzyści dla danego regionu. Może się jednak zdarzyć, że oczekiwane pozytywne efekty będą wyolbrzymione, a negatywne konsekwencje zostaną pominięte w analizach. Ponadto, różne rodzaje wydarzeń wiążą się z odmiennym zakresem i siłą oddziaływania na miasto, w którym się odbywają. Z drugiej strony, chociażby wymogi stawiane przez organizatorów spotkań wymuszają udzielenie odpowiedzi na pytanie, o jakie wydarzenia miasto nie tylko chce, ale przede wszystkim może się ubiegać. Dlatego w miastach istnieje konieczność zarządzania wydarzeniami, w tym również (a z perspektywy tej pracy – w szczególności) biznesowymi.

Efekty rozwoju branży spotkań

W większości opracowań podkreśla się przede wszystkim ekonomiczne efekty turystyki biznesowej [m.in. Davidson i Cope 2003, s. 14-15; Swarbrooke i Horner 2001, s. 75-77; UNWTO 2014]. Szacuje się, że przeciętne wydatki turysty biznesowego są dwukrotnie, a czasem nawet czterokrotnie wyższe od kosztów ponoszonych przez osoby podróżujące w celach wypoczynkowych. Wynika to z niższej elastyczności cenowej oraz dużego zaangażowania usług dodatkowych (świadczonej przez turystyczne i pozaturystyczne branże wspierające – zob. rysunek 7. w drugim rozdziale). Tym samym zintensyfikowane są wszystkie pozytywne procesy związane z rozwojem branży spotkań – uruchamiane są mechanizmy mnożnikowe, tworzy się nowe miejsca pracy, odnotowuje się wyższe wpływy z podatków itd. Ponadto, turystyka biznesowa w mniejszym stopniu podlega wahaniom koniunktury, a także skłania władze lokalne do inwestycji w infrastrukturę [Davidson i Cope 2003; Ford i Peeper 2007; Swarbrooke i Horner 2001; UNWTO 2014].

Branża spotkań przyczynia się również do wypracowania pozytywnego wizerunku miasta, który będzie przyciągał zarówno turystów, jak i nowych mieszkańców, biznesmenów i inwestorów. Poza tym sprzyja tworzeniu się sieci podmiotów oraz inicjowaniu transferu wiedzy i promocji innowacyjności [UNWTO i ETC 2015, s. 35-36]. Nie bez znaczenia jest też fakt, że branża spotkań przyczynia się do wydłużenia sezonu turystycznego oraz przyjmuje się, że negatywne oddziaływanie tego sektora na środowisko jest mniejsze

niż dla pozostałych rodzajów aktywności turystycznej, ponieważ wydarzenia biznesowe koncentrują się przede wszystkim na obszarach uprzemysłowionych [Davidson i Cope 2003, s. 10-11]. Dodatkowo, branża spotkań stanowi większą szansę na odniesienie korzyści dla miast o drugorzędnym znaczeniu²⁹ [Crouch i Ritchie 1998, s. 51-52] oraz dla regionów rozwijających się [UNWTO i ETC 2015, s. 37].

Oczywiście rozwój turystyki biznesowej w określonym mieście może się również wiązać z wystąpieniem negatywnych konsekwencji takich jak: koszty utraconych korzyści, konieczność ponoszenia wysokich nakładów inwestycyjnych [Swarbrooke i Horner 2001, s. 76], niepełne wykorzystanie istniejącej infrastruktury [Wood 2005, s. 39], efekt wypierania [Hernández-Martín 2007, s. 18], hałas i zatłoczenie [Collins, Jones i Munday 2009, s. 829; Wood 2005, s. 43] oraz wiele innych, ale dotyczą one rozwijania także innych form turystyki oraz organizacji bardzo dużych wydarzeń, nie tylko biznesowych.

Wielkość i rodzaj efektów będzie zależał głównie od skali określonego wydarzenia. Ze względu na stopień oddziaływania J. Allen i in. [2002, s. 12-14] wyróżnili cztery kategorie wydarzeń:

- 1) mega-eventy (*mega-events*),
- 2) wydarzenia charakterystyczne (*hallmark events*),
- 3) wydarzenia główne (*major events*)³⁰,
- 4) wydarzenia lokalne (*local events*).

Mega-eventy charakteryzują się największą frekwencją i zainteresowaniem mediów. Zalicza się do nich takie wydarzenia jak Igrzyska Olimpijskie czy Wystawy Światowe (EXPO), które generują wysokie wydatki po stronie organizatorów i miast je goszczących, ale równocześnie w dużym stopniu mogą oddziaływać na wizerunek gospodarza [Florek, Breitbarth i Conejo 2008]. Z marką i postrzeganiem regionu wiążą się ściśle tzw. wydarzenia charakterystyczne, które stają się niemalże synonimem dla nazwy określonego miasta, ponieważ np. hasło „Oktoberfest” natychmiast przywołuje na myśl Monachium, a „karnawał” – Rio de Janeiro. Dzięki takim eventom miejsce może uzyskać międzynarodową rozpoznawalność i czerpać korzyści chociażby z przyjazdów turystów. Mniejsze efekty będą niosły ze sobą wydarzenia główne, ze względu na niższą frekwencję i zainteresowanie mediów niż w przypadku mega-eventów oraz mniejsze znaczenie dla wizerunku w porównaniu do wydarzeń

²⁹ Tzw. *secondo-tier cities* lub *secondary cities*, czyli mniejsze miasta, które nie są stolicami państwa albo bardzo dużymi ośrodkami, ale dysponują odpowiednimi zasobami, żeby rozwijała się w nich branża spotkań [zob. Crouch i Ritchie 1998, Nelson i Rys 2000].

³⁰ D. Getz [2008, s. 407] w podobnej typologii wydarzenia główne zastąpił wydarzeniami regionalnymi (*regional events*).

charakterystycznych. Natomiast uzupełnienie miejscowego kalendarza imprez stanowią wydarzenia lokalne o najmniejszej skali oddziaływania na miasto [Allen i in. 2002, s. 12-14].

Powyższą klasyfikację można również odnieść do wydarzeń biznesowych i spotkań. Jak wspomniano wcześniej, za mega-eventy uznaje się m.in. Wystawy Światowe [Allen i in. 2002, s. 12; Yu, Wang i Seo 2012], a zdaniem H. Hiller [1995] do tej kategorii można również zaliczyć bardzo duże kongresy. Z kolei, żeby określić kongres mianem mega-wydarzenia powinno ono spełniać następujące warunki [Hiller 1995, s. 377]:

- jego organizacja jest planowana z bardzo dużym wyprzedzeniem czasowym,
- niezbędne jest duże pomieszczenie wraz z kilkoma mniejszymi salami do zagospodarowania podczas wydarzenia,
- zakwaterowanie uczestników odbywa się w przynajmniej w kilku różnych obiektach noclegowych,
- program kongresu jest szczegółowo zaplanowany i uwzględnia dodatkowe aktywności przed i po odbyciu się wydarzenia,
- uczestnikami są głównie krajowi i międzynarodowi goście.

Natomiast wydarzeniami charakterystycznymi mogą być np. targi czy spotkania, które od wielu lat odbywają się w tym samym miejscu. Określone wydarzenie prawdopodobnie będzie jednak budziło konotacje z miastem przede wszystkim w grupie odbiorców targów lub konferencji, lecz nie utrwali się w świadomości odbiorców masowych. Pozostałe wydarzenia biznesowe zostaną zaliczone do eventów głównych lub lokalnych, w zależności od liczby uczestników, występowania wśród nich gości krajowych i zagranicznych, a także zainteresowania mediów.

Zarządzanie wydarzeniami w mieście

Za uszczegółowienie typologii Allena i in. można przyjąć podejście zaproponowane przez K. Cieślukowskiego i J. Kantyka [2015, s. 33-35], którzy uznali, że stopień oddziaływania wydarzeń należy rozpatrywać w trzech wymiarach: zasięgu przestrzennego, tematyki bądź celu oraz częstotliwości wydarzenia (tabela 6.). Uwzględniając te kryteria można wyróżnić 32 rodzaje wydarzeń, stanowiące kombinację 10 parametrów (oznaczonych jako: $x_1 \dots x_4$, $y_1 \dots y_4$, z_1 , z_2). Wydarzeniem najmniej atrakcyjnym dla władz miasta z perspektywy generowanych efektów będzie event opisany przy pomocy parametrów o najniższych indeksach (x_1 , y_1 , z_1), czyli wydarzenie lokalne, zamknięte i jednorazowe. Z drugiej strony, autorzy najwięcej potencjalnych korzyści przypisują międzynarodowym imprezom sportowym, odbywającym się cyklicznie (x_4 , y_4 , z_2), ze względu

na „prawdopodobieństwo dużej liczby uczestników (dziennikarzy, mediów, sponsorów, wystawców, gości specjalnych, delegatów), dużego rozgłosu i wielu korzystnych skutków ekonomicznych dla regionu” [Cieślikowski i Kantyka 2015, s. 35].

Tabela 6. Wymiary w typologii wg Cieślikowskiego i Kantyka

Wymiary	1) Przestrzenny zasięg oddziaływania wydarzenia (x)	2) Tematyka / główny cel organizatora (y)	3) Częstotliwość (z)
Parametry	lokalne (x_1) regionalne (x_2) ogólnokrajowe (x_3) międzynarodowe (x_4)	prywatne / zamknięte* (y_1) biznesowe (y_2) kulturalne (y_3) sportowe (y_4)	jednorazowe / okazjonalne (z_1) powtarzalne / cykliczne (z_2)

* Rocznice, spotkania polityczne i inne adresowane do zaproszonej grupy gości.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Cieślikowski i Kantyka 2015, s. 33-34

Wydarzenia biznesowe w tej klasyfikacji zostały ujęte jako mniej atrakcyjne niż eventy kulturalne i sportowe prawdopodobnie z racji mniejszej liczby uczestników, niewielkiego rozgłosu oraz zainteresowania stosunkowo wąskiej grupy odbiorców. Nie jest to jednak w pełni słuszne podejście, ponieważ zbliżona liczba turystów biznesowych może wydać w mieście znacznie wyższą kwotę, w porównaniu np. do uczestników festiwalu muzycznego. Wzmianki o mieście i samym wydarzeniu z pewnością rzadziej będą się pojawiały w przekazach medialnych niż w przypadku dużych imprez kulturalnych lub sportowych. Jest to pewien mankament w przypadku strategii dotarcia do masowego odbiorcy. Jeżeli jednak władzom miasta zależy przede wszystkim na skierowaniu przekazu do przedsiębiorców i przyciągnięciu inwestorów, to promocja w oparciu o wydarzenia biznesowe powinna być bardziej skuteczna.

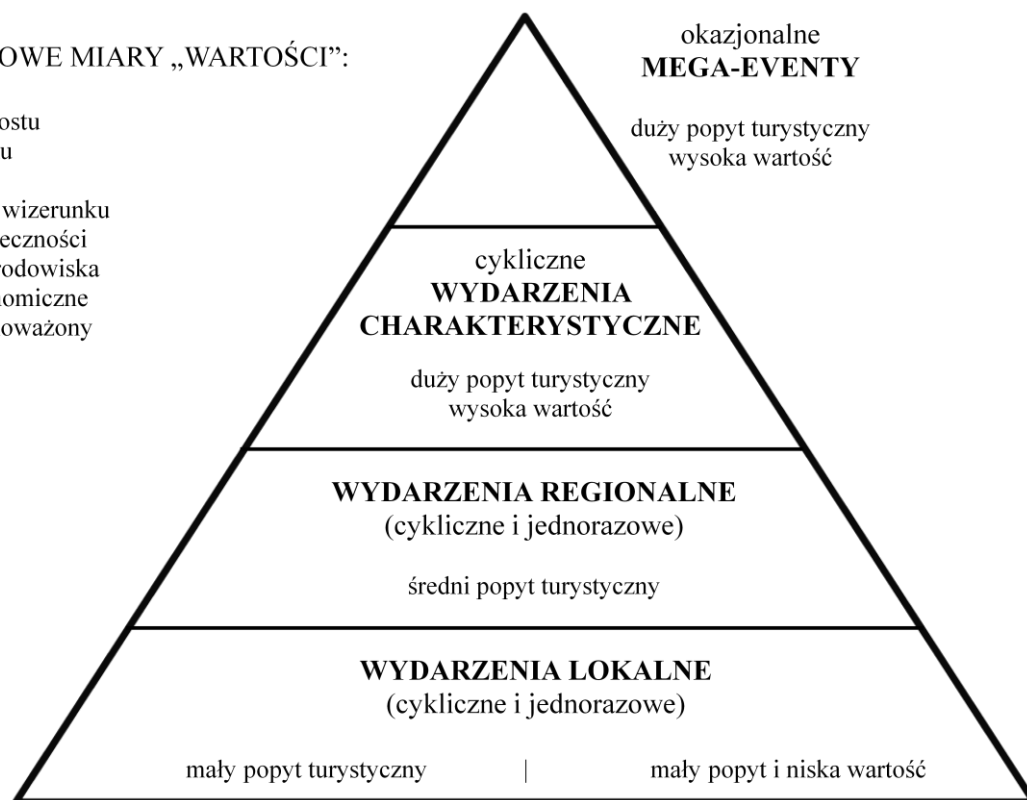
Chociaż sportowe mega-eventy mogą się wiązać z największymi korzyściami ekonomicznymi i pozaekonomicznymi, to często niosą ze sobą równie wiele zagrożeń i oferta miasta nie powinna opierać się wyłącznie na tej kategorii wydarzeń. Do podobnego wniosku doszedł D. Getz (2008). Twierdzi on, że miasta powinny tworzyć portfolio wydarzeń, tak jak firmy opracowują portfolio oferowanych przez siebie produktów [Getz 2008, s. 407]. Według tej koncepcji kluczowe jest określenie celu, któremu wydarzenia mają służyć (jakie korzyści mają przynieść) oraz sposobu pomiaru wartości poszczególnych

eventów (w jakim stopniu przyczynią się do realizacji celu). Wśród proponowanych mierników D. Getz [2008 za: Getz 2005] wymienia m.in. potencjał wzrostu, jakość, wzmocnienie wizerunku, wsparcie społeczności czy korzyści ekonomiczne³¹.

Biorąc pod uwagę wartość wydarzenia oraz popyt zgłaszany przez turystów w związku z odbywaniem się imprezy, autor opracował piramidę (rysunek 10.), obrazującą zastosowanie podejścia portfelowego (*portfolio approach*) w turystyce eventowej [Getz 2008 za: Getz 2005]. Szczyt piramidy tworzą mega-eventy, generujące największy popyt i charakteryzujące się najwyższą wartością. Są to jednak wydarzenia okazjonalne, które w określonym mieście będą się prawdopodobnie odbywały raz na kilka, kilkanaście bądź nawet kilkadziesiąt lat. Dlatego istotnym elementem portfela powinny być wydarzenia charakterystyczne, które co prawda wzbudzają mniejsze zainteresowanie, ale korzyści z ich organizacji powinny być również wysokie, ze względu na ich powtarzalność i powiązanie z miejscem. Uzupełnienie oferty stanowią liczne wydarzenia regionalne i lokalne, które mogą odbywać się cyklicznie lub jednorazowo.

PRZYKŁADOWE MIARY „WARTOŚCI”:

- potencjał wzrostu
- udział w rynku
- jakość
- wzmocnienie wizerunku
- wsparcie społeczności
- wartość dla środowiska
- korzyści ekonomiczne
- rozwój zrównoważony
- dopasowanie



Rysunek 10. Podejście portfelowe w turystyce eventowej

Źródło: Getz 2008, s. 407 za: Getz 2005

³¹ Wymienione mierniki mają charakter jakościowy, zatem ocena wydarzeń przy ich pomocy może dostarczać trudności i być subiektywna. Warto rozważyć uzupełnienie analizy o konstrukcję i wykorzystanie syntetycznego wskaźnika, którego komponenty uwzględniałyby poszczególne aspekty założonego celu [zob. Cieślowski 2015a].

Stosowanie powyższego podejścia wydaje się słuszne, zarówno w odniesieniu do wszystkich wydarzeń organizowanych w mieście (biznesowych, kulturalnych i sportowych), jak i węższej grupy wydarzeń biznesowych (a w szczególności spotkań). Wynika to z konieczności podejmowania decyzji, czy miasto powinno wziąć udział w procesie ubiegania się np. o organizację określonego spotkania międzynarodowego, czy też nie. Decyzja ta powinna wynikać z ustalonych wcześniej kryteriów, stanowiących równocześnie mierniki wartości wydarzeń wg D. Getza. Tym samym zarządzanie portfolio wydarzeń w mieście w odniesieniu do branży spotkań powinno przebiegać dwutorowo. Z jednej strony powinno służyć określeniu wagi wydarzeń biznesowych w ogólnej hierarchii eventów. Z drugiej strony istotne jest również stworzenie portfela w ramach grupy wydarzeń biznesowych. Dzięki temu możliwe będzie ustalenie i realizowanie celów w branży spotkań, wpisujących w bardziej ogólną strategię miasta, w związku z ekonomicznymi, społecznymi i innymi efektami generowanymi przez wydarzenia biznesowe.

Definicje convention bureau

Podmiotem, który może odpowiadać za zarządzanie wydarzeniami biznesowymi, a w szczególności spotkaniami, jest **convention bureau** (CB). Zakres działalności tego podmiotu może być jednak zdecydowanie szerszy na co wskazują różnorodne definicje tej instytucji, zaproponowane przez autorów pochodzących z poszczególnych regionów świata (tabela 7. i 8.). Poza odmiennym podejściem do głównego charakteru CB, wyjaśnienia tego rozróżnia jeszcze fakt, czy badacze utożsamiają CB z DMO, czy też traktują je jako podmiot o innej specjalizacji. Większość autorów wymienionych w tabeli 7. prezentuje pierwszy z wymienionych poglądów. Rozgraniczając te dwie kwestie można przyjąć, że CVB (*convention and visitors bureau*) jest równoważne z DMO (*destination management organization*), podczas gdy CB „to wyspecjalizowane DMO, którego cele i działania nakierowane są na branżę spotkań i wydarzeń [Piechota 2015, s. 84]. Wskazania dotyczące rozróżnienia CB od DMO znalazły się również w rekomendacjach UNWTO [2010b, s. 4]. Zaznaczono w nich, że CB to „szczególna forma zarządcza, wybierana dla podkreślenia statusu i roli opisywanej instytucji”, a ponadto „jest ona często partnerem lub interesariuszem podmiotów o szerszym zakresie działalności np. izb handlowych lub miejskich i regionalnych jednostek samorządowych” [UNWTO 2010b, s. 4].

Tabela 7. Definicje convention bureau według zagranicznych autorów

Autorzy	Termin	Definicja
Gartrell 1988	Convention and visitors bureau	„Bureaus sprzedają miasta” Podmioty, których zasadniczą misją jest zabieganie o kongresy i dostarczanie usług na potrzeby ich organizacji, a także prowadzenie działań promocyjnych wśród potencjalnych odwiedzających, przyczyniając się do rozwoju ekonomicznego społeczności. (s. 21)
Medlik 1995	Visitor(s) and Convention Bureau	Termin pochodzenia amerykańskiego, coraz częściej stosowany także w innych krajach w odniesieniu do lokalnych komitetów turystycznych (tourist board). (s. 257)
Getz, Anderson i Sheehan 1998	Convention and Visitors Bureaux	To przede wszystkim destination marketing organizations, które na ogół tworzone są na poziomie lokalnym w celu stymulowania branży spotkań i turystyki czasu wolnego. (s. 331)
Swarbrooke i Horner 2001	Convention bureau	Organizacja odpowiedzialna za marketing miasta lub regionu i jego promocję jako destynacji kongresowej. (s. 342)
Beaver 2005	Convention bureau	Podmioty, których celem jest dostarczanie informacji organizatorom konferencji na temat obiektów i usług dostępnych w reprezentowanym kraju lub regionie. Innym określeniem jest convention and visitors bureau, ale termin ten ma dokładnie takie samo znaczenie. (s. 110)
Golden-Romero 2007	Convention and Visitors Bureau	Główną misją convention bureau jest promocja regionu i jego usług potencjalnym gościom. Odwiedzającymi mogą być uczestnicy kongresu, turyści lub obydwie te grupy. (s. 98)
Ford i Peeper 2008	Convention and Visitors Bureau	Organizacja, która z założenia i na podstawie istniejących przepisów jest odpowiedzialna za marketing regionu. (s. 7)
Rogers 2013	Convention and Visitors Bureau	Organizacja odpowiedzialna za promocję miasta, obszaru lub regionu wśród potencjalnych gości, w szczególności wśród organizatorów kongresów. (s. 399)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wielu źródeł (pierwsza kolumna)

Mimo wieloletniej historii opisywanych instytucji zdefiniowanie, czym jest convention bureau i jaki jest główny przedmiot jego działalności często dostarcza wielu trudności. Obrazuje to chociażby zestawienie definicji zaproponowanych przez zagranicznych autorów (tabela 7.). Sprzedażową funkcję omawianych instytucji, czyli zabiegi mające na celu pozyskanie spotkań do miasta, zaakcentował R.B. Gartrell [1988, s. 21]. Z tym natomiast wiążą się działania marketingowe, nakierowane na wypracowanie odpowiedniego wizerunku miejsca, co podkreślili w swoich definicjach J. Swarbrooke i S. Horner [2001, s. 342] oraz R.C. Ford i W.C. Peeper [2008, s. 7]. Z kolei D. Getz, D. Anderson i L. Sheehan [1998, s. 331] kładą nacisk na aspekty rozwojowe, wynikające z goszczenia spotkań. Ostatnią sferą, poruszaną wśród wymienionych definicji przez A. Beavera [2005, s. 110] i R.B. Gartrella [1988, s. 21], jest współpraca z organizatorem wydarzenia, polegająca przede wszystkim na dostarczeniu mu niezbędnych informacji, a jeżeli jest to konieczne, zapewnieniu również innych usług. Uwzględniając wszystkie elementy, należy uznać definicję R.B. Gartrella za najbardziej kompleksową, ponieważ wskazuje zarówno na relacje z miastem, jak i organizatorem wydarzenia, a także wykracza poza sferę marketingu, podkreślając aktywną postawę instytucji jako gracza na rynku spotkań i akcentując wpływ, jaki niesie

za sobą rozwój tej branży dla regionu [Gartrell 1988, s. 21]. Spośród powyższych wyjaśnień najbardziej odbiega definicja zaproponowana przez S. Medlika [1995, s. 257], która ogranicza się wyłącznie do zrównania convention bureau z organizacjami turystycznymi, działającymi w regionie.

Podobnie, jak zagraniczni autorzy, tak również polscy naukowcy, nie są zgodni co do definiowania CB (tabela 8.). Wielu spośród nich zawęża zakres działalności tych podmiotów głównie do promocji miasta lub regionu [m.in. Majewski 2014, s. 61; Borzyszkowski 2011, s. 40; Sidorkiewicz 2011, s. 138]. Szersze spojrzenie prezentuje K. Celuch [2005, s. 3], według którego CB to „organizacja non-profit reprezentująca destynacje, zapewniająca profesjonalne wsparcie organizatorom spotkań, konferencji, kongresów”. Z kolei dla A. Pawlicza [2007, s. 283] „CB jest neutralnym doradcą w zakresie organizacji kongresów i konferencji”. Dla K. Borodako, J. Berbeka i M. Rudnickiego [2015, s. 24] CB to główny punkt kontaktowy czy informacyjny dla innych podmiotów.

Tabela 8. Definicje convention bureau według polskich autorów

Autorzy	Definicja
Celuch 2005	organizacja non-profit reprezentująca destynacje, zapewniająca profesjonalne wsparcie organizatorom spotkań, konferencji, kongresów (s. 3)
Pawlicz 2007	Convention bureau jest zatem neutralnym doradcą w zakresie organizacji kongresów i konferencji (czyli turystyki biznesowej grupowej). Należy podkreślić, że convention bureau nie organizuje konferencji samodzielnie, a pełni jedynie funkcję doradcy. (s. 283-284)
Borzyszkowski 2011	Podmioty, których celem jest przede wszystkim promocja i propagowanie rozwoju sektora organizacji spotkań i wydarzeń biznesowych. (s. 40)
Sidorkiewicz 2011	podmioty, których celem jest przede wszystkim promocja danego miasta i województwa, na którym działa, jako atrakcyjnych destynacji turystyki biznesowej. (s. 138)
Kruczek i Zmysłony 2014	organizacja funkcjonująca przede wszystkim na rynku turystyki biznesowej (a więc region też musie specjalizować się w tego rodzaju turystyce), odpowiedzialna za promocję i organizację konferencji, wystaw, imprez motywacyjnych oraz dużych wydarzeń w regionie. W sensie ogólnym CB kreuje wizerunek miasta jako miejsce spotkań i wydarzeń, pełni funkcję jego agenta biznesowego na globalnym rynku spotkań, współpracuje z organizatorami spotkań oraz koordynuje współpracę biznesu z sektorem publicznym w regionie. (s. 145-146)
Majewski 2014	Wyspecjalizowane struktury zajmujące się promocją turystyki biznesowej (s. 61)
Borodako, Berbeka i Rudnicki 2015	Jako bezstronne źródło mogą działać jak broker albo oficjalny punkt kontaktowy dla innych Conventions, planistów wydarzeń, tour operatorów i samych odwiedzających. (s. 24)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wielu źródeł (pierwsza kolumna)

Ponadto, również w polskich publikacjach występują niuanse w nazewnictwie³², odnoszące się do tłumaczenia CB na język polski. Tym samym można spotkać terminy: Biuro Spotkań [Poland Convention Bureau 2013] Biuro Konferencji i Kongresów [Pawlicz 2011] czy Biuro Kongresów i Spotkań [Kruczek i Zmysłony 2014]. Żadne z powyższych sformułowań nie zostało dotąd przyjęte powszechnie, co może wynikać z trzech powodów.

Po pierwsze, słowo „biuro” analogicznie do np. Biura Promocji czy Biura Prezydenta, może kojarzyć się z administracją publiczną, co nie byłoby błędnym podejściem. CB często działa w strukturach władz miasta, ale to tylko jedno ze stosowanych rozwiązań organizacyjnych (które zostaną szerzej omówione w dalszej części rozdziału). Ponadto, utożsamianie CB z samorządem lub sugerowanie silnego związku między tymi dwoma podmiotami, mogłoby ograniczać sposób postrzegania tej instytucji jako neutralnego doradcy przez potencjalnych partnerów, a przez to zmniejszać ich zaufanie.

Po drugie, wyrazy: „konferencje”, „kongresy” i „spotkania” mogą mieć różny zakres pojęciowy, co opisano w rozdziale 2.2. Z kolei, trzymając się przyjętej w rozprawie terminologii, konferencje i kongresy zdecydowanie zawężają pole działania CB, ograniczając je do zaledwie jednej kategorii wydarzeń biznesowych. Pod względem merytorycznym najbardziej uzasadnione wydaje się być stosowanie określenia „spotkanie”, choć ono również może zmniejszać zakres funkcjonowania tej instytucji. Jednak głównym argumentem przeciwko stosowaniu nazwy Biuro Spotkań jest to, że w powszechnym rozumieniu spotkanie może się wiązać z wieloma różnymi aktywnościami i kojarzyć się raczej ze spotkaniami towarzyskimi, niż z kategorią wydarzeń biznesowych. Z tego powodu CB mogłoby być niedoceniane, a jego działalność spotykać się z niezrozumieniem.

Trzecim powodem jest internacjonalizacja branży spotkań, wynikająca z pozyskiwania spotkań zagranicznych i międzynarodowych. To z kolei sprawia, że niejako „językiem urzędowym” w branży jest język angielski i oryginalne terminy (np. bid czy host) są często stosowane przez praktyków również w języku polskim. Dzięki temu wszyscy rozmówcy (zarówno Polacy, jak i obcokrajowcy) mogą mieć pewność, że używając poszczególnych określeń, mówią o tej samej kwestii lub podmiocie. Z powyższych powodów zdecydowano się na stosowanie w pracy nazwy convention bureau w oryginalnym brzmieniu.

³² Problem sprawia również stosowanie liczby mnogiej, ponieważ w literaturze spotyka się dwie wersje: wywodzącą się z języka francuskiego: bureau – bureaux, i z języka angielskiego: bureau – bureaus [Borodako, Berbeka i Rudnicki 2015, s. 24]. W rozprawie będzie stosowana odmiana francuska, ale ze skrótem CB, oznaczającym zarówno liczbę pojedynczą, jak i mnogą.

3.2. Działalność convention bureau w mieście

Różnorodność definicji CB wynika w dużym stopniu z historii tej instytucji i jej ewolucji na poszczególnych kontynentach. Dlatego, w celu pełniejszego zrozumienia istoty CB, konieczne jest poznanie początków funkcjonowania tego podmiotu oraz kierunków, w jakich się rozwijał na przestrzeni lat. W tym względzie można zauważyć istotne różnice między CB działającymi w Ameryce Północnej i USA, co zostanie szczegółowo omówione w kolejnych akapitach.

Historia convention bureau

Początkowy rozwój branży spotkań w USA spowodował, że w wielu miastach zaczęto zdawać sobie sprawę z konieczności posiadania przedstawiciela, którego zadaniem byłoby przyciągnięcie do określonego miasta jak największej liczby kongresów i konferencji [Gartrell 1988, s. 15]. Było to tym bardziej istotne, że pozyskanie dużych spotkań traktowano jako jeden ze sposobów przezwyciężenia paniki z 1893 r. i następującego po niej kryzysu gospodarczego [Ford i Peeper 2007, s. 1106]. Dlatego zaczęto zatrudniać „sprzedawców miasta”, których można też określić jako akwizytorów czy przedstawicieli handlowych, ponieważ ich rola sprowadzała się do podróżowania po kraju (USA) i promowania reprezentowanego miasta na rynku spotkań [Ford 2008, s. 130]. Jednak dopiero w Detroit zawiązano Detroit Convention and Businessmen's League, czyli stworzono pierwszą formalną organizację realizującą powyższe zadanie³³. Miało to miejsce 19. lutego 1896 r. i powyższą datę przyjmuje się za moment powołania do życia pierwszego convention bureau [Ford i Peeper 2007, s. 1105].

W kolejnych latach powstawały następne instytucje tego typu [zob. Ford i Peeper 2008, s. 39], a w 1915 r. zawiązano stowarzyszenie, łączące osoby reprezentujące różne miasta na amerykańskim rynku spotkań – **Association of Convention Secretaries**. Podjęcie takiej inicjatywy wynikało z trzech przesłanek – potrzeby [Ford i Peeper 2008, s. 47-55]:

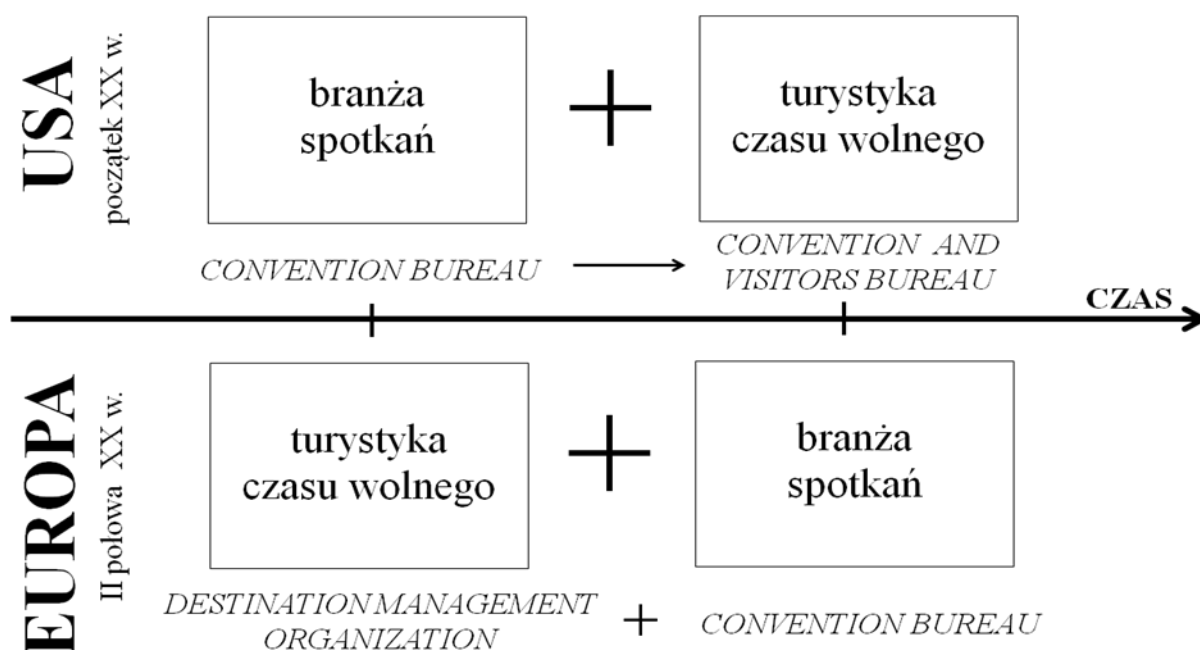
- dzielenia się informacjami,
- wprowadzenia standardów działania,
- umocowania convention bureau.

Przyjęcie członka spoza USA w 1919 spowodowało zmianę nazwy w 1920 r. na Association of Convention Bureaus (IACB) i wtedy też uregulowano strukturę organizacji oraz opracowano jej statut. Nazwę modyfikowano jeszcze dwukrotnie: w 1974 r. na Association

³³ Jeszcze wcześniej, bo w 1888 r. powstało Association for Advancement of Milwaukee, jednakże to instytucję z Detroit uznaje się za protoplastę convention bureaux [Ford i Peeper 2008, s. 39].

of Convention and Visitors Bureaus (IACVB) oraz w 2005 r. – na Destination Marketing Association International (DMAI) i w takim brzmieniu stowarzyszenie funkcjonuje obecnie [Ford i Peeper 2008, s. 45-55].

Transformacja nazwy ukazała trend w działalności convention bureau – rozszerzenie zakresu aktywności o przyciąganie turystów indywidualnych i grupowych, podróżujących w celach osobistych wg nomenklatury UNWTO (2010a) – rysunek 11. Tym samym rozwinęto nazwę do **convention and visitors bureau** i do skrótu dodano „V”, a początek powyższego procesu datuje się na rok 1974 r., czyli moment zmiany nazwy IACB na IACVB [Ford i Peeper 2008, s. 46; Migdal 1991 za: Morrison, Bruen i Anderson 1998, s. 2]. Na skutek takiego stanu rzeczy, convention and visitors bureaux otrzymały kompetencje przypisane do destination management / marketing organisation (DMO). Dlatego powyższe dwa pojęcia (CVB i DMO) są często traktowane jako określenia synonimiczne [m.in. Rogers 2013; Getz, Anderson i Sheehan 1998; Wang 2008; Ford i Peeper 2008; Gartrell 1988].



Rysunek 11. Przebieg transformacji convention bureaux w USA i Europie

Źródło: opracowanie własne

Odmierna sytuacja miała miejsce w Europie. Tutaj rozwój branży spotkań nastąpił znacznie później (po zakończeniu II wojny światowej w przypadku państw Europy Zachodniej, a w krajach „za żelaznej kurtyny” – dopiero po 1989 r. [Spiller 2002, s. 4-6; Rogers 2013, s. 2-4]), w związku z czym na pojawienie się convention bureaux również trzeba było poczekać – pierwszą instytucją na Starym Kontynencie było Munich Bureau, które zostało założone w 1950 r. [Borodako, Berbeka i Rudnicki 2015, s. 25;

por. Ogonowska 2017, s. 228]. Za to zdecydowanie wcześniej, niemal równolegle z amerykańskimi CVB, zaczęły w Europie powstawać DMOs. Prym pod tym względem wiodły miasta szwajcarskie, ponieważ już pod koniec XIX w. rozpoczęły działalność organizacje w Zurychu, Bazylei i Bernie [Seiser 2008, s. 105-106].

Tym samym można wyodrębnić dwie ścieżki rozwoju convention bureau: amerykańską i europejską, co zobrazowano na rysunku 11. W pierwszym przypadku działania omawianych instytucji były skoncentrowane wyłącznie na rynku spotkań, by później rozszerzyć zakres ich zadań o obsługę turystów podróżujących w ramach czasu wolnego. Natomiast w Europie proces ten przebiegał odwrotnie – w pierwszej kolejności tworzone organizacje turystyczne, a dopiero potem podmioty zajmujące się branżą spotkań. W związku z czym początki convention bureau w Stanach Zjednoczonych sięgają końca XIX w., a w Europie – drugiej połowy XX w. Należy również zaznaczyć, że o ile w USA zwiększono zakres istniejących instytucji, o tyle w Europie convention bureaux powstawały jako odrębne organizacje, często niezależne od podmiotów odpowiadających za turystykę ogółem (rysunek 11.). Elementem dodatkowo odróżniającym europejską ścieżkę rozwoju od amerykańskiej jest fakt, że na Starym Kontynencie tworzy się convention bureaux o zasięgu krajowym, czyli podmioty odpowiadające za wypromowanie państwa na międzynarodowym rynku spotkań [Crouch i Weber 2002, s. 70]. W USA nie zaistniała taka konieczność ze względu na silnie rozwinięty rynek wewnętrzny i tamtejsze instytucje koncentrowały swoją działalność na określonym mieście lub regionie.

Według europejskiego scenariusza zakładano instytucje w Polsce. Pierwsze convention bureau powstało we Wrocławiu w 2002 r., a w tym samym roku powołano do życia Poland Convention Bureau. W następnych latach uruchomiono instytucje w: Warszawie (2003 r.), Krakowie (2004 r.), Bydgoszczy, Gdańsku i Poznaniu (2005 r.). Convention bureaux powstały jeszcze w Katowicach (2009 r.), Kielcach (2010 r.), Łodzi (2013 r.), Toruniu (2007 r.) i Szczecinie (2009 r.), ale w dwóch ostatnich z wymienionych miast podmioty te już nie funkcjonują [Borodako, Berbeka i Rudnicki 2015, s. 25-26; Celuch 2013, s. 52]. Najmłodszą instytucją tego typu jest Lublin & Region Convention Bureau [2017], które zostało założone w 2016 r. O ile jednak działalność organizacji turystycznych jest umocowana prawnie na podstawie Ustawy o Polskiej Organizacji Turystycznej z dn. 25 czerwca 1999 r., o tyle nie powstały jak dotąd szczegółowe regulacje odnoszące się do convention bureaux. Ich funkcjonowanie może opierać się m.in. na przepisach prawa miejscowego czy zapisach dotyczących działalności stowarzyszeń.

Role convention bureau w branży spotkań

Ze względu na odmienną genezę CB na poszczególnych kontynentach oraz różnorodne sfery aktywności tego podmiotu, które akcentowano w jego definicjach, autorzy przypisywali rozmaite funkcje lub role³⁴, jakie CB odgrywa w określonym mieście. W przytoczonych w poprzednim rozdziale wyjaśnieniach tego pojęcia, koncentrowano się głównie na jednej bądź dwóch kluczowych funkcjach CB, podczas gdy zakres działania tego podmiotu może być bardzo szeroki. Podsumowania dotychczasowego dorobku, odnoszącego się do tej kwestii, dokonał Y. Wang [2008, s. 193], wyróżniając dziesięć kluczowych ról CB (tabela 9.). Wspomniane zestawienia funkcji CB odnoszą się przede wszystkim do marketingu terytorialnego i szerszego zakresu działania instytucji (CVB), ale można uznać, że są one na tyle uniwersalne, że znajdują zastosowanie także z perspektywy ogólnej (wykraczającej poza sferę marketingu) działalności CB na rynku spotkań.

Podsumowując informacje zawarte w tabeli 9. można stwierdzić, że aktywność CB koncentruje się przede wszystkim wokół: marketingu (rola marketera i twórcy wizerunku), koordynacji działań (jako koordynator, kreator partnerstwa, manager regionu), wspierania rozwoju lokalnego (inicjator, twórca dumy lokalnej społeczności, kreator produktu regionu) oraz wzmacniania pozycji branży w mieście (adwokat i przedstawiciel quasi-publiczny). Kwestie te znajdują odzwierciedlenie w rolach CB zaproponowanych przez A.M. Morrisona, S.M. Bruen i D.J. Andersona [1998, s. 5] i prawdopodobnie to stworzoną przez nich listę kluczowych funkcji można uznać za najbardziej syntetyczną. Autorzy ci twierdzą, że CB to:

- 1) inicjator rozwoju ekonomicznego (*economic driver*),
- 2) przedstawiciel/rzecznik regionu (*community marketer*),
- 3) koordynator branży spotkań (*industry coordinator*),
- 4) przedstawiciel quasi-publiczny (*quasi-public representative*),
- 5) twórca dumy lokalnej społeczności (*builder of community pride*).

³⁴ Wg Słownika Języka Polskiego PWN słowo „funkcja” może oznaczać „zadanie, które spełnia lub ma spełnić jakaś osoba lub rzecz”, a „rola” to „udział i znaczenie kogoś lub czegoś w jakichś okolicznościach, w jakimś przedsięwzięciu; też: zadanie do spełnienia” [Dubisz 2008]. W niniejszej rozprawie nacisk położono właśnie na zadania, które convention bureau powinno wypełniać dążąc do rozwoju lokalnej branży spotkań i całego miasta. Dlatego nazywając i opisując poszczególne zakresy działalności tej instytucji, powyższe terminy będą stosowane zamiennie.

Tabela 9. Podsumowanie strategicznych ról CVB w marketingu terytorialnym: przykłady z wcześniejszych badań

Strategiczne role	Ogólne założenia	Autorzy
Marketer region (<i>Destination/community marketer/promoter</i>)	Marketing i promocja produktów turystycznych regionu wśród organizatorów dużych/małych spotkań oraz zorganizowanych grup i turystów indywidualnych	Bramwell i Rawding 1994; Dore i Crouch 2003; Kelly i Nankervis 2001; Palmer i Bejou 1995; Ritchie i Crouch 2003
Twórca wizerunku/marki regionu (<i>Destination image/brand developer</i>)	Stworzenie całościowego wizerunku i marki regionu; Pozycjonowanie regionu jako miejsca atrakcyjnego turystycznie oraz na organizację wydarzeń.	Bramwell i Rawding 1994; Gartrell 1988; 1992; Heath i Wall 1992; Morgan i Pritchard 2004; WTO 2004
Koordynator branży (<i>Industry coordinator</i>)	Koordinowanie składników branży oraz sektora publicznego; Koncentracja na ograniczaniu rozdrobnienia branży w celu zapewnienia większych korzyści z rozwoju turystyki	Gartrell 1992; Gunn 1988; Heath i Wall 1992; Laws 1995; Morrison, Bruen i Anderson 1998; Presenza, Sheehan i Ritchie 2005
Adwokat/rzecznik projektów turystycznych (<i>Advocate/supporter/facilitator of tourism projects</i>)	Promowanie sektora turystycznego wśród społeczności lokalnej; Zwiększanie świadomości na temat gospodarki turystycznej; Podkreślanie wpływu ekonomicznego rozwoju turystyki; Zapewnienie przywództwa w gospodarce turystycznej	Gartrell 1988; 1992; Heath i Wall 1992; Laws 1995
Inicjator rozwoju ekonomicznego (<i>Economic driver</i>)	Pobudzanie wzrostu dochodów, zatrudnienia oraz wpływów z podatków, przyczyniające się do większej dywersyfikacji lokalnej gospodarki	Heath i Wall 1992; Morrison, Bruen i Anderson 1998
Przedstawiciel quasi-publiczny (<i>Quasi-public representative</i>)	Działanie jako na wpół rządowa organizacja, zapewniające umocowanie prawne branży oraz ochronę odwiedzających indywidualnych i grupowych	Gartrell 1992; Morrison, Bruen i Anderson 1998
Twórca dumy lokalnej społeczności (<i>Builder of community pride</i>)	Przyczynianie się do poprawy jakości życia i działanie jako „flagowy operator” zarówno dla mieszkańców, jak i odwiedzających	Morrison, Bruen i Anderson 1998
Kreator/twórca partnerstwa (<i>Partnership/alliance builder</i>)	Wspieranie współpracy i ujednolicenia celów realizowanych w regionie; Reprezentowanie zarówno kupujących, jak i sprzedających	Bolson 2005; Morrison, Bruen i Anderson 1998; Wang i Fesenmaier 2007
Manager regionu (<i>Destination planner/manager</i>)	Planowanie i zarządzanie w regionie, uwzględniające potrzeby różnych grup interesów; Reprezentowanie poszczególnych interesariuszy	Bramwell i Rawding 1994; Getz, Anderson i Sheehan 1998; Gunn 1988; Heath i Wall 1992; Fyall i Garrod 2004; Kelly i Nankervis 2001; Middleton 1994
Kreator produktu regionu (<i>Destination product developer</i>)	Rozwijanie regionu jako “kompleksowy punkt obsługi” odwiedzających; Bezpośrednia kontrola nad tworzeniem produktu regionu poprzez zaangażowanie w proces planowania na różnych jego etapach; Stymulowanie rewitalizacji miasta poprzez rozwój turystyki	Getz, Anderson i Sheehan 1998; Morrison, Bruen i Anderson 1998; Ritchie i Crouch 2003

Źródło: Wang 2008, s. 194

Dbając o przyciągnięcie kolejnych spotkań do miasta oraz oferując ciekawe atrakcje ich uczestnikom (zachęcające ich do ponownej wizyty), CB przyczynia się do zainicjowania pozytywnych procesów gospodarczych m.in. uruchomienia mechanizmów mnożnikowych. Z tą aktywnością nierozzerwalnie wiąże się funkcja przedstawiciela regionu, który „sprzedaje miasto” na rynku spotkań. Stworzenie konkurencyjnej oferty (tzw. bida) w procesie decyzyjnym wymaga jednak współpracy wielu podmiotów i reprezentowania lokalnej branży również „wewnątrz” miasta, stąd funkcje: koordynatora i przedstawiciela quasi-publicznego.

Natomiast wszystkie powyższe działania mają doprowadzić do wzmacniania branży, przyczyniając się do rozwoju regionu i podnoszenia jakości życia mieszkańców, sprawiając, że będą dumni ze swojego miasta [Morrison, Bruen i Anderson 1998, s. 5].

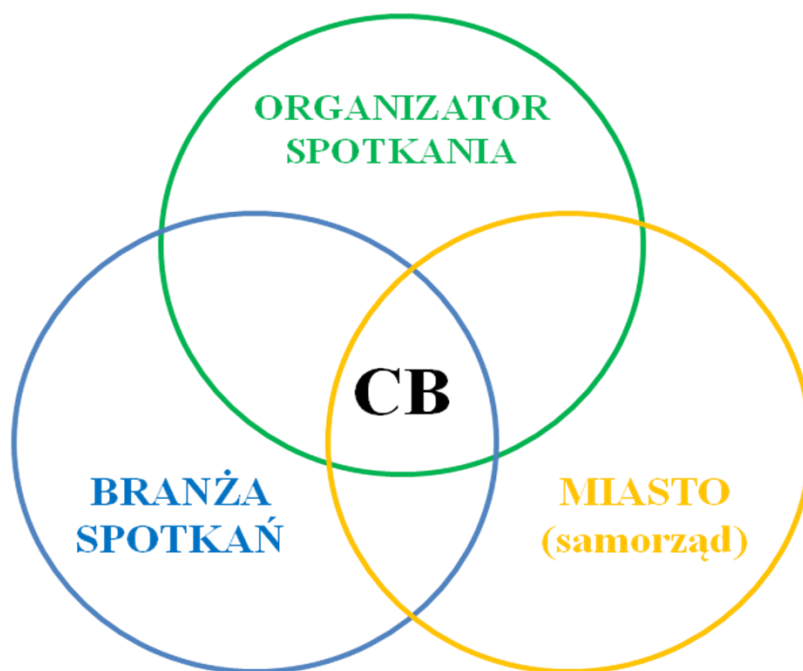
Z kolei role wymienione przez A.M. Morrisona, S.M. Bruen i D.J. Andersona [1998, s. 5] niemalże wprost wpisują się w główne obszary działalności CB, wskazane przez R.B. Gartrella [1992 za: Wang 2008]. Wśród najważniejszych zadań wymienia on:

- 1) wypracowanie atrakcyjnego wizerunku miasta na rynku spotkań,
- 2) koordynację branży i sektora publicznego,
- 3) współpracę z organizatorami spotkań,
- 4) reprezentowanie popytu i podaży,
- 5) dostarczanie informacji i odpowiadanie na zapytania,
- 6) przewodzenie w branży.

Analizując powyższe obszary oraz role CB należy zgodzić się z R.B. Gartrellem [1988, s. 20], że CB funkcjonuje jako broker lub inaczej łącznik między organizatorem spotkania, a miastem je goszczącym. Dla obu stron jest ono swoistym gwarantem realizacji ustalonych postanowień, chroniąc zarówno nabywców, jak i sprzedawców przed zmianami zachodzącymi na rynku. Dualizm roli CB najlepiej opisuje zdanie, że ta instytucja „to DMO działające w wyjątkowo zmiennych, politycznych warunkach i zapewniające stabilizację miastu oraz pewność organizatorowi spotkania” [Gartrell 1988, s. 22].

Choć kształtowanie relacji organizator-miasto jest z pewnością ważnym zadaniem CB, to autor pominął jednak istotne aspekty związane z funkcjonowaniem CB w określonym mieście. Koordynacja i przywództwo wymagają działań prowadzonych wśród podmiotów tworzących lokalną branżę spotkań, a także reprezentowania jej interesów w kontaktach z jednostkami administracji publicznej oraz innymi instytucjami. Dlatego należałoby stwierdzić, że poprzez wypełnianie swoich kluczowych ról, CB wchodzi w interakcje z organizatorem spotkania, branżą spotkań i samorządem, reprezentującym inne podmioty zainteresowane rozwojem tej branży (w tym m.in. mieszkańców), co zobrazowano na rysunku 12. Tym samym realizując swoje zadania CB powinno wpływać na relacje między:

- 1) organizatorem spotkania a miastem (rozumianym przede wszystkim jako lokalna branża spotkań, ale też jako władze miasta),
- 2) przedsiębiorstwami tworzącymi lokalną branżę spotkań (kształtując relacje wewnętrznie),
- 3) przedsiębiorstwami tworzącymi branżę spotkań a samorządem (umożliwiając rozwój branży i przez to przyczyniając się do rozwoju miasta).



Rysunek 12. Relacje w branży spotkań

Źródło: opracowanie własne

Rozwiązania organizacyjne

Konieczność odgrywania przez CB powyższych ról wymusza zastosowanie określonych rozwiązań organizacyjnych. Z kolei to, które z nich zostaną wdrożone wynika przede wszystkim z przyjętego sposobu definiowania CB oraz położenia geograficznego miasta, w którym ten podmiot działa. Zdaniem R.C. Forda i W.C. Peepera [2008, s. 13] CVB w Stanach Zjednoczonych odbiegają od podmiotów europejskich i z pozostałych stron świata przede wszystkim pod względem:

- wielkości (zarówno samych instytucji, jak i regionów, które reprezentują),
- rodzajów aktywności,
- sposobu finansowania.

W świetle badań przytoczonych przez R.C. Forda i W.C. Peepera [2008, s. 12-13], amerykańskie instytucje są relatywnie większe, ponieważ cechuje je przeciętnie wyższy budżet, a także liczba pracowników. Wynika to z tego, że w zakresie ich działalności znajduje się również turystyka czasu wolnego (komponent „V” w CVB), podczas gdy chociażby europejskie organizacje koncentrują się wyłącznie na rynku spotkań. Ponadto CB z Europy działają często jako komórki większych podmiotów zajmujących się turystyką, stąd niższy budżet i mniejsza liczba pracowników w stosunku do ich amerykańskich odpowiedników, łączących biznes i turystykę. Integracja obsługi powyższych dwóch segmentów turystów, wymusza również szerszy zakres kompetencji CVB. Wynika on jednak

nie tylko z koncentracji na dwóch rynkach. Amerykańskie instytucje często oferują dodatkowe usługi, podczas gdy CB koncentrują się przede wszystkim na promocji miasta oraz wypełnianiu funkcji neutralnego doradcy.

Jak wspomniano powyżej, podmioty w USA przeważnie dysponują znacznie wyższym budżetem. Wiąże się to m.in. ze sposobem finansowania tych instytucji. Środki na opłacanie działalności CVB pochodzą z reguły z tzw. *bed / room tax*, który można określić jako opłatę miejscową. To drobna kwota pobierana od każdej osoby nocującej w hotelu, która w założeniu jest przeznaczona na przyciągnięcie kolejnych gości, dlatego jej dysponentem jest CVB [Ford 2008, s. 129; Morrison, Bruen i Anderson 1998, s. 5]. Tym samym wydatki na działania marketingowe są pokrywane przez główną grupę odbiorców, do których kierowany jest przekaz. To jednak nie jedyny sposób opłacania działalności CB i CVB. Ogółem można wyróżnić:

- publiczne,
- prywatne
- i mieszane/łączone źródła finansowania,

które w dużej mierze są powiązane z przyjętą formą organizacyjną. W pierwszym przypadku całość kosztów funkcjonowania CB jest ponoszona przez władze miasta, w którego strukturach znajduje się opisywana instytucja. W drugim – to przedsiębiorstwa będące członkami organizacji opłacają jej działalność poprzez regularne wnoszenie składek członkowskich. Ostatnie z wymienionych źródeł finansowania łączy środki prywatne i publiczne w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego [Pawlicz 2011, Borodako, Berbeka i Rudnicki 2015, s. 27].

Odnosząc się do formy organizacyjnej, w raporcie UNWTO [2010b, s. 4] wskazano cztery rozwiązania:

- partnerstwo publiczno-prywatne o charakterze non-profit (*non-profit private-public partnership*),
- przedsiębiorstwo finansowane przez sektor prywatny (*a company funded by the private sector*),
- dział jednostki rządowej lub samorządowej (*a department of public authority*),
- zrzeszenie gospodarcze (*a private sector trading*).

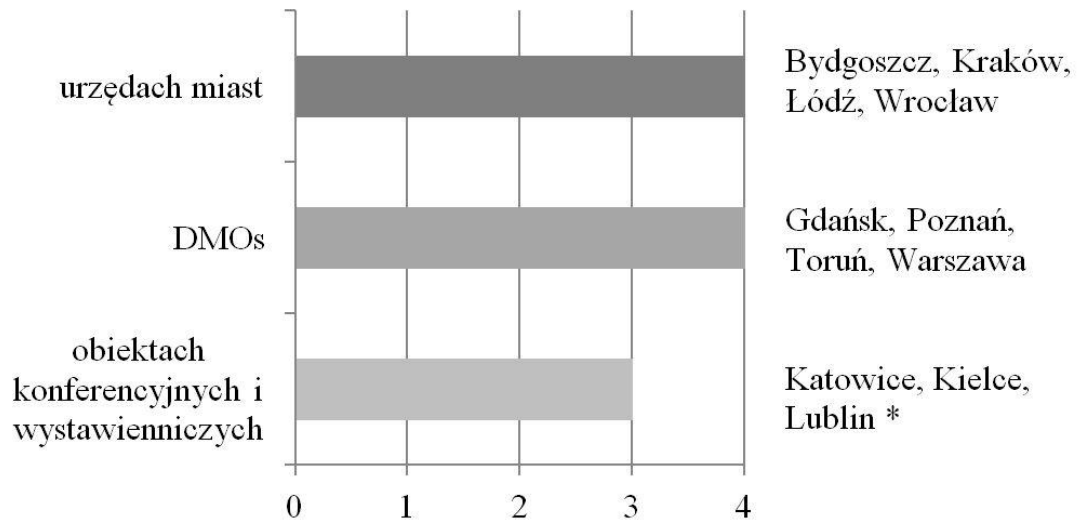
Z kolei według A.M. Morrisona, S.M. Bruen i D.J. Andersona [1998, s. 3] amerykańskie CVB działają jako organizacje: publiczne, quasi-publiczne, non-profit lub prywatne i mogą zostać zaklasyfikowane do jednego z czterech głównych typów podmiotów:

- niezależne stowarzyszenie non-profit, liga biznesowa (*independent, non-profit associations, business leagues*);
- izba handlowa funkcjonująca jako stowarzyszenie non-profit lub zależna filia (*chambers of commerce as non-profit associations or non-independent subsidiaries*);
- lokalny oddział rządowy, jednostka samorządowa lub jej dział (*local government agency, department or public authority*);
- specjalny podmiot prawny (*a special legal entity/authority*).

W przypadku powyższych rozwiązań można zauważyć jeszcze jedną kwestię – czy prowadzona przez CB działalność ma być nastawiona na osiągnięcie zysków, czy wręcz przeciwnie. K. Celuch [2005, s. 3] w przedstawionej przez siebie definicji wskazuje, że CB powinno działać jako organizacja non-profit. Brak zarobkowego charakteru aktywności wydaje się być słusznym podejściem z perspektywy konieczności łączenia potrzeb różnych interesariuszy, ponieważ takie rozwiązanie powinno przyczyniać się do większej wiarygodności CB.

Trudno wskazać idealną formę organizacyjną i sposób finansowania CB, które sprawdziłyby się w każdym mieście, ponieważ wiele zależy od lokalnych uwarunkowań. Polskie instytucje działają jako jednostki podległe władzom miasta, DMOs (operującym najczęściej jako stowarzyszenia zrzeszające branżę i samorząd) lub przedsiębiorstwom, a więc ich funkcjonowanie jest opłacone odpowiednio ze środków publicznych, łączonych oraz prywatnych (rysunek 13.) Ogółem, umiejscowienie CB w strukturach administracji samorządowej powinno zdaniem A. Pawlicza [2007, s. 285] przyczynić się wysokiej wiarygodności tego podmiotu w oczach organizatorów spotkań. Nie można jednak powiedzieć tego samego w przypadku finansowania CB wyłącznie ze środków publicznych, ponieważ zależąc od jednego podmiotu trudno zachować neutralność. Równocześnie budżet instytucji w takiej sytuacji może nie być zbyt wysoki i istnieje niebezpieczeństwo uzależnienia realizacji zadań CB od decyzji władz, a także mniejszego zrozumienia aktualnych problemów branży czy wręcz oderwania od nich.

Polskie convention bureaux działające przy:



Rysunek 13. Convention bureaux działające w polskich miastach

Źródło: opracowanie własne

Z kolei w przypadku pełnego finansowania CB przez sektor prywatny wiarygodność organizacji jest już mniejsza, ponieważ może faworyzować swoich członków i fundatorów [Pawlicz 2007, s. 285]. Powyższe dwa rozwiązania koncentrują się więc głównie na jednej grupie interesariuszy. Ze względu na konieczność połączenia odmiennych potrzeb zgłaszanych przez przedsiębiorstwa i miasto wydaje się, że różne formy partnerstwa publiczno-prywatnego oraz łączenie obu źródeł finansowania, powinny być najbardziej optymalnym rozwiązaniem. Dzięki temu CB może dysponować środkami na realizację swojego podstawowego zadania – pozyskiwanie spotkań, które z kolei powinno przynieść korzyści wszystkim zainteresowanym.

3.3. Convention bureau a proces pozyskiwania spotkań

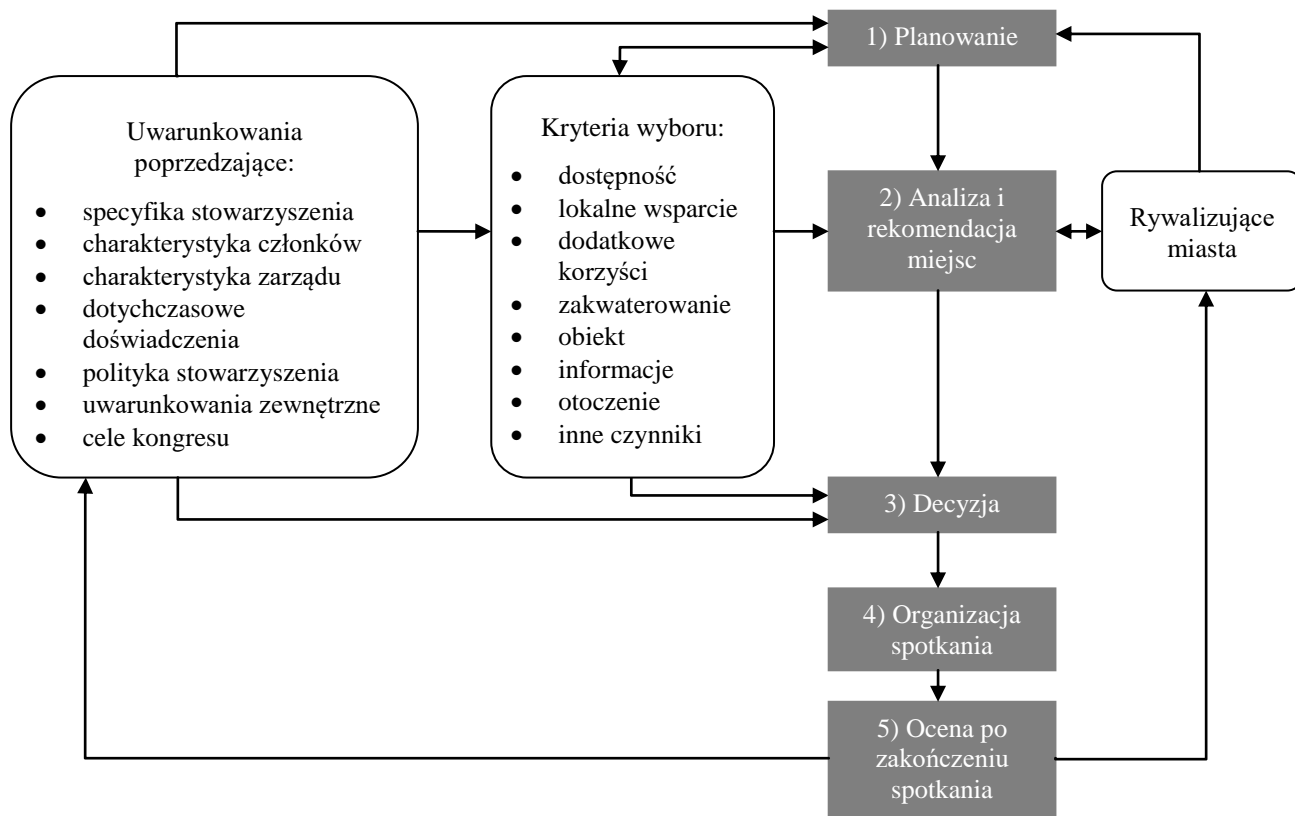
Jak wskazano na początku rozdziału, convention bureaux powstawały głównie jako „sprzedawcy miast” [Gartrell 1988, s. 21], a więc ich zadaniem było aktywne pozyskiwanie wydarzeń, które mogłyby się odbyć w reprezentowanym mieście. Próbują zatem oddziaływać na przebieg procesu decyzyjnego przedsiębiorstw i stowarzyszeń planujących organizację spotkania. Początkowo tematyce dokonywania wyboru miejsca spotkania nie poświęcono jednak zbyt dużo uwagi w literaturze naukowej, choć na konieczność prowadzenia badań z tego zakresu wskazywano już w 1994 r. [Bonn, Brand i Ohlin 1994 za: Crouch i Ritchie 1998, s. 57]. W polskim piśmiennictwie problematyka ta zupełnie nie była zgłębianą, natomiast zaledwie w kilku publikacjach badaczy zagranicznych zaprezentowano

stosunkowo kompleksowe podejście do powyższego tematu [m.in. Comas i Moscardo 2005; Crouch i Ritchie 1998; Getz 2003; Jago i Deery 2005]. Stosunkowo, ponieważ odnoszą się one przede wszystkim do omówienia procesu decyzyjnego dla spotkań stowarzyszeń, pomijając chociażby wystawy czy spotkania korporacyjne, w których, jak twierdzą P.A. Fortin, R.B.B. Ritchie i J. Arsenault [1976], decyzja podejmowana jest w zupełnie odmienny sposób. Bardziej aktualnych informacji na ten temat dostarcza raport UNWTO i ETC [2015], na podstawie którego należy stwierdzić, że jednak powyższy proces w przypadku spotkań stowarzyszeń i korporacji przebiega podobnie. Wiele etapów się pokrywa, natomiast proces decyzyjny dla stowarzyszeń (który zostanie szczegółowo opisany na kolejnych stronach) może być bardziej złożony niż dla przedsiębiorstw i w związku z tym często trwa znacznie dłużej, tzn. przygotowanie spotkania korporacyjnego zajmuje przeciętnie od 6 do 12 miesięcy, a stowarzyszenia – od 3 do 6 lat [UNWTO i ETC 2015, s. 123, 126]³⁵.

Perspektywa organizatora

Omawiany proces decyzyjny był przedmiotem badań G.I. Croucha i J.R.B. Ritchiego [1998], którzy w swoim artykule dokonali przeglądu publikacji na jego temat. Na podstawie literatury badacze określili osiem głównych kategorii kryteriów decydujących o wyborze określonego miejsca na organizację spotkania stowarzyszenia. Są to: dostępność, lokalne wsparcie, dodatkowe korzyści (obejmujące szanse rozwijania biznesu, a także możliwości zapewnienia rozrywki), zakwaterowanie, obiekt, w którym odbędzie się event, informacje związane z wizerunkiem miasta i doświadczeniem w organizacji wydarzeń, otoczenie, czyli usytuowanie, klimat czy gościnność mieszkańców, a także inne czynniki. Poszczególne grupy determinant miejsca organizacji wydarzenia zostaną szerzej omówione w rozdziale poświęconym konkurencyjności branży spotkań. G.I. Crouch i J.R.B. Ritchie [1998] zaproponowali również koncepcyjny model procesu decyzyjnego. Wyodrębnili w nim pięć kluczowych etapów procesu wyboru miejsca: planowanie, analizę i rekomendację miejsc, decyzję, organizację spotkania oraz ocenę po jego zakończeniu. Przebieg tego procesu przedstawiono na rysunku 14.

³⁵ Szerzej różnice między spotkaniami stowarzyszeń i przedsiębiorstw omawiają G.I. Crouch i K. Weber [2002, s. 58-60].



Rysunek 14. Model procesu decyzyjnego wyboru miejsca organizacji spotkania według Croucha i Ritchiego

Źródło: Crouch i Ritchie 1998

Faza planowania, oznaczona na rysunku 14. numerem jeden, obejmuje ustalenie głównych założeń wydarzenia, czyli jego celu, sugerowanej daty, a także przybliżonego budżetu. Istotną rolę na tym etapie odgrywają wewnętrzne uwarunkowania określonego stowarzyszenia, poprzedzające przygotowania do nowego przedsięwzięcia. Należy do nich m.in. specyfika organizatora, czyli chociażby wielkość stowarzyszenia, budżet, zasięg działalności oraz przyjęta strategia, która określa np. czy i po jakim czasie można ponownie zorganizować spotkanie w danym mieście, kraju lub na kontynencie. Przebieg procesu będą również determinowały cechy członków organizacji i jego zarządu, a także doświadczenia, jakie wyniesiono z organizacji poprzednich spotkań. Nie bez znaczenia będzie również aktualna sytuacja polityczno-gospodarcza, a przyjęty cel wydarzenia może już sugerować pewne lokalizacje, np. wskazywać miasta posiadające duży potencjał na otwarcie nowej komórki stowarzyszenia lub na pozyskanie nowych członków. Zatem, na etapie planowania tworzy się też lista kryteriów, uwzględnianych podczas wyboru określonego miejsca. Działania tej fazy koncentrują się przede wszystkim wewnątrz organizacji-organizatora, natomiast przedstawiciele różnych lokalizacji mogą próbować oddziaływać na dalszy przebieg procesu decyzyjnego kontaktując się z reprezentantami stowarzyszenia, zanim powstaną pierwsze listy miejsc zakwalifikowanych do wstępnej analizy [Crouch i Ritchie 1998, s. 59-62].

Kolejny krok to właśnie gromadzenie informacji i ich późniejsza analiza, mająca doprowadzić do wyłonienia miast najlepiej nadających się na organizację spotkania oraz ostatecznie – do podjęcia decyzji. Powyższe zadania zostają przekazane komitetowi organizacyjnemu lub zostają zlecone profesjonalnemu organizatorowi wydarzeń. Na tym etapie uwzględniane są dane z wszystkich lokalizacji, spełniających przynajmniej minimalne kryteria wyznaczone przez stowarzyszenie, a lista rekomendowanych miejsc będzie stopniowo zawężana. Skróceniu listy potencjalnych kandydatów służą m.in. wizyty kontrolne, podczas których zebrane uprzednio informacje są weryfikowane ze stanem faktycznym. Przedstawiciele lokalizacji mogą również zostać poproszeni o zaprezentowanie oferty swojego miasta na zebraniu stowarzyszenia lub jego zarządu. Następnie wszystkie informacje zostają poddane szczegółowej analizie i dyskusji, aby organowi decyzyjnemu przekazać finalną, wąską listę rekomendowanych lokalizacji. Organem tym może być zarząd stowarzyszenia, jego prezes lub zgromadzenie członków i to od preferencji oraz charakterystyki decydentów będzie zależało, w jakim mieście ostatecznie odbędzie się planowane wydarzenie. Podjęcie decyzji jest trzecim krokiem w modelu Croucha i Ritchiego (rysunek 14.) i doprowadza do organizacji oraz realizacji spotkania (krok czwarty). Ostatni etap, czyli ocena dokonywana po zakończeniu wydarzenia, będzie stanowić determinantę przebiegu przyszłych procesów decyzyjnych w tym stowarzyszeniu [Crouch i Ritchie 1998, s. 62].

Perspektywa miasta

Model Croucha i Ritchiego jest skoncentrowany wokół organizatora spotkania, pomijając w pewnym stopniu drugą stronę opisywanego procesu, czyli perspektywę miejsca ubiegającego się o organizację wydarzenia. Lukę tę wypełnia D. Getz [2003], który określił na podstawie badania zrealizowanego wśród kanadyjskich convention and visitor bureaux, jakimi kryteriami kierują się ich przedstawiciele w wyborze różnorodnych wydarzeń (nie tylko biznesowych) oraz jakie czynniki decydują o sukcesie. Ponadto, autor skoncentrował się przede wszystkim na procesie ofertowania (*bidding process*), stanowiącym trzon ubiegania się o organizację eventu. Najkrócej można go zdefiniować jako konkurowanie różnych lokalizacji o prawo do goszczenia określonego wydarzenia [Getz 2003, s. 6]. Obejmuje on szereg etapów, od ogłoszenia przez organizatora, że poszukuje miejsca dla swojego wydarzenia, po dokonanie ostatecznego wyboru. Najbardziej szczegółowy przebieg tego procesu przedstawiono w raporcie ICCA (*International Congress and Convention Association*) z 2009 r. i składa się on z 18 następujących etapów [ICCA 2009, s. 4]:

- 1) Zaproszenie do składania ofert
- 2) Wyrażenie/zgłoszenie zainteresowania udziałem w procesie
- 3) Weryfikacja, czy zgłoszeni kandydaci (*bidders*) mogą uczestniczyć w kolejnych etapach
- 4) Ogłoszenie wytycznych do tworzenia oferty
- 5) Tworzenie ofert przez lokalnych dostawców
- 6) Składanie ofert
- 7) Wizyty kontrolne (*site inspections*)
- 8) Pierwsza ocena ofert
- 9) Ogłoszenie listy kandydatów zakwalifikowanych do dalszej etapów
- 10) Szczegółowe wizyty kontrolne
- 11) Składanie poprawionych ofert
- 12) Oficjalne prezentacje ofert
- 13) Ogłoszenie listy najlepszych kandydatów
- 14) Negocjacje
- 15) Podjęcie decyzji
- 16) Ogłoszenie decyzji
- 17) Przekazanie uwag kandydatom, którzy nie zostali wybrani
- 18) Sporządzenie i podpisanie umów lub porozumień

Nie zawsze proces składania ofert musi przebiegać według powyższego scenariusza i być tak złożony, ale wydaje się, że lista etapów przytoczona przez ICCA w pełni wyczerpuje możliwości działań / kroków, jakie pojawiają się podczas dokonywania wyboru miejsca na organizację wydarzenia. W wielu przypadkach proces ten może być jednak mylony ze sprzedażą usług lokalnych dostawców [Getz 2003, s. 6]. Ofertowanie można określić sprzedażą lokalnego produktu turystyki biznesowej, ale od sprzedaży w skali mikro odróżnia je fakt, że proces składania ofert stosuje się z reguły do znacznie większych wydarzeń, o zasięgu międzynarodowym lub krajowym. Ponadto są to najczęściej imprezy jednorazowe, ponieważ nawet jeżeli są organizowane cyklicznie, to istnieje bardzo małe prawdopodobieństwo, że odbędą się ponownie w tym samym miejscu. Z kolei proces ubiegania się o organizację wymaga znacznie większych zasobów i umiejętności, niż sprzedaż usług jednego przedsiębiorstwa. Wynika to z tego, że w procesie dokonywania wyboru istotną rolę pełnią czynniki pozacenowe, a przez to również relacje między nabywcą (organizatorem) a dostawcą (zespołem podmiotów z określonej lokalizacji) charakteryzują się dużą wzajemną niepewnością i ryzykiem [Getz 2003, s. 6].

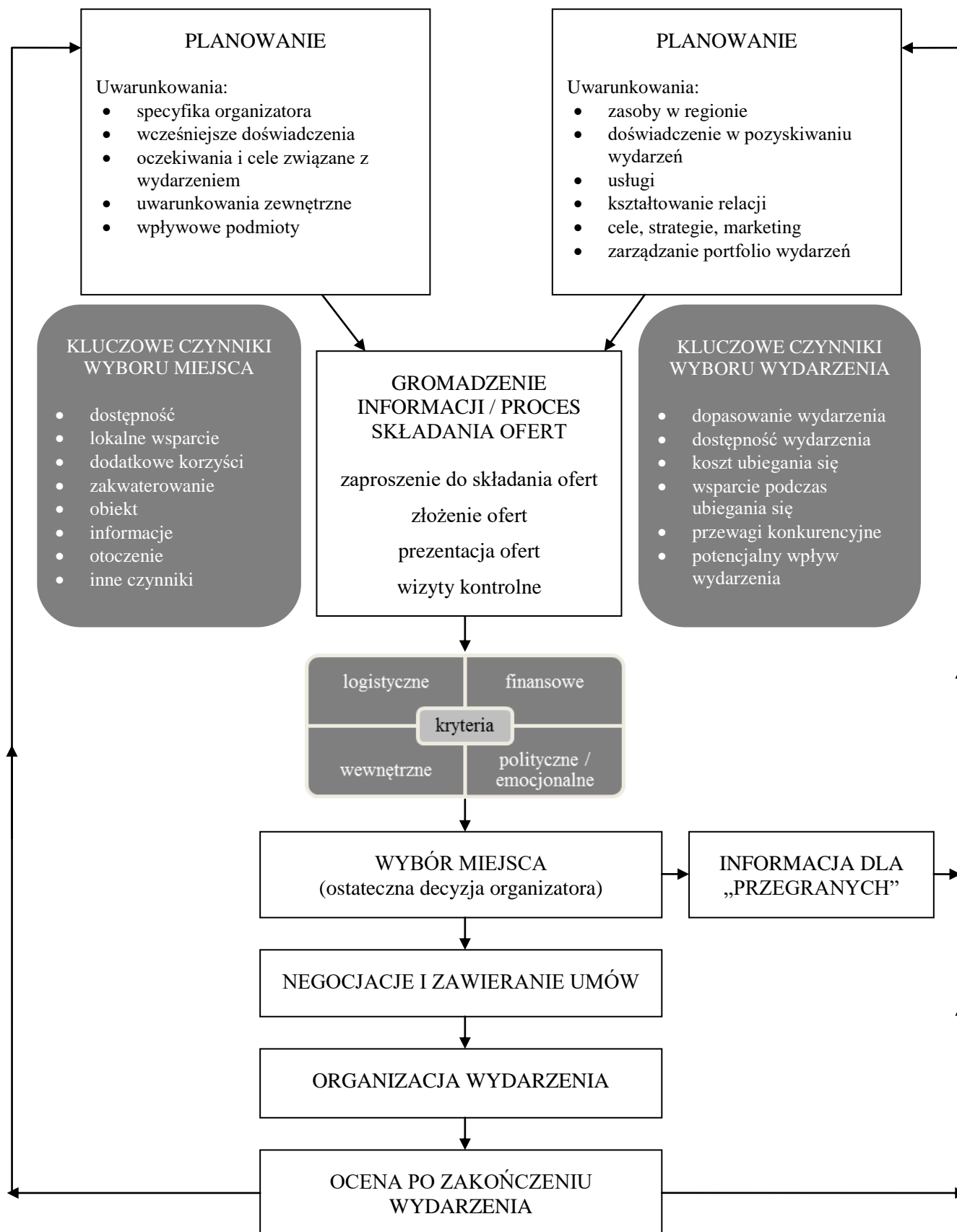
Na decyzję o zgłoszeniu kandydatury określonego miejsca także składa się wiele elementów. Kluczowymi kwestiami branymi pod rozważę są według badania D. Getz [2003, s. 14]: spodziewany wpływ wydarzenia na gospodarkę, możliwość przyciągnięcia turystów oraz dopasowanie eventu do lokalnych obiektów. Przedstawiciele miasta lub regionu liczą również na wydłużenie pobytu przyjezdnych oraz zwiększenie ich wydatków. Ponadto, istotna jest szansa na ponowne pozyskanie tej samej imprezy w przyszłości, prestiż oraz wypracowanie pozytywnego wizerunku miasta, a także ograniczenie sezonowości i poprawa obłożenia w hotelach. Natomiast o sukcesie w ubieganiu się o wydarzenie decyduje: posiadanie silnych partnerów w składaniu oferty, przygotowanie znakomitej prezentacji lokalizacji przed decydentami, indywidualne podejście do każdej oferty, promowanie osiągnięć w goszczeniu eventów oraz dopasowanie wydarzenia do silnych stron miasta [Getz 2003, s. 15-16].

Kompleksowe ujęcie

Podczas kompleksowej analizy procesu decyzyjnego nie można koncentrować się wyłącznie na jednej ze stron: nabywcy lub dostawcy, ani nie należy ograniczać go tylko do procesu składania ofert. Dlatego autorka rozprawy połączyła przedstawione powyżej podejścia, a efekt został zobrazowany na rysunku 15. Tak jak w modelu Croucha i Ritchiego, początek procesu stanowi faza planowania. W przypadku organizatora będzie to planowanie wydarzenia, natomiast planowanie w regionie będzie dotyczyć tego, o jakie wydarzenia się ubiegać i czy starać się o przyjęcie określonego eventu. Etap przygotowań, a zatem również przebieg całego procesu decyzyjnego, będzie determinowany przez szereg uwarunkowań. Po stronie nabywcy będą się one wiązały z charakterystyką organizacji (obejmującą również politykę w zakresie organizacji wydarzeń) oraz jej głównych decydentów i potencjalnych uczestników imprezy. Istotne będą również wcześniejsze doświadczenia i oczekiwania względem planowanej imprezy, a także uwarunkowania zewnętrzne dotyczące aktualnej sytuacji polityczno-gospodarczej. Ważną rolę mogą również odgrywać podmioty wpływowe: od dawnych członków lub prezesów, przez partnerów biznesowych, sponsorów, przedsiębiorstwa i organizacje o podobnym profilu działalności, po media, polityków i celebrytów, a także rodzinę i przyjaciół decydentów [por. UNWTO i ETC 2015, s. 66].

ORGANIZATOR

MIASTO



Rysunek 15. Proces decyzyjny organizacji wydarzenia biznesowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie Crouch i Ritchie 1998; Getz 2003; ICCA 2009; UNWTO i ETC 2015

Natomiast udział miasta lub regionu w procesie ubiegania się o wydarzenie (rysunek 15.) będą w decydującym stopniu determinowały lokalne zasoby [por. Getz 2003, s. 20], dotyczące przede wszystkim istniejącej infrastruktury, ale także wizerunku lokalizacji. Szanse na sukces zwiększą również wcześniejsze doświadczenia w pozyskiwaniu i goszczeniu eventów oraz usługi, jakie podmioty reprezentujące miasto mogą zaoferować organizatorowi. Bardzo duże znaczenie mają też relacje między poszczególnymi podmiotami, które współtworzą lokalny produkt branży spotkań, ponieważ dzięki ich współpracy istnieje możliwość zaproponowania spójnej oferty, natomiast później skuteczna współpraca warunkuje stopień zadowolenia nabywcy i uczestników wydarzenia. Ponadto, o wyborze poszczególnych eventów zdecydują też cele, jakie miałyby zostać zrealizowane przy ich pomocy, a także przyjęta strategia działań podmiotu reprezentującego miasto oraz ogólna strategia rozwoju, strategia promocji czy strategia rozwoju turystyki w określonym regionie. Z kolei z założeniami strategicznymi związany jest proces zarządzania portfolio wydarzeń [Getz 2008, s. 407], który zakłada kształtowanie kalendarza imprez według określonego planu, wynikającego ze spodziewanych efektów, jakie organizacja wydarzeń miałaby przynieść miastu.

Opisane powyżej uwarunkowania będą miały wpływ na kolejną fazę, czyli etap gromadzenia informacji przez organizatora oraz ich udostępniania przez poszczególne lokalizacje (rysunek 15.) Wynika to z tego, że będą determinowały określenie kluczowych czynników wyboru miejsca przez nabywcę oraz kluczowych czynników wyboru wydarzenia przez dostawcę, czyli przedstawiciela miasta. Determinanty należące do pierwszej grupy zostały wymienione podczas omawiania modelu Croucha i Ritchiego. Z kolei do czynników warunkujących udział miasta w procesie ubiegania się o przyjęcie eventu należą [Getz 2003, s. 20]:

- stopień dopasowania wydarzenia do lokalizacji (do jej infrastruktury czy wizerunku),
- dostępność tego wydarzenia,
- koszt ubiegania się o nie,
- wsparcie samorządu, przedsiębiorców i innych instytucji, jakiego można oczekiwać podczas tego procesu,
- a także przewagi konkurencyjne stanowiące o sile miasta i potencjalny wpływ, jaki wydarzenie może wywrzeć na miejsce jego organizacji.

Na decyzję o tym, jakie miejsce ostatecznie zostanie wybrane, będą miały wpływ cztery grupy kryteriów: czynniki logistyczne, finansowe, wewnętrzne i polityczne bądź emocjonalne [ICCA 2009, s. 9]. Pierwszą kategorię stanowią podstawowe warunki, jakie określona lokalizacja powinna spełniać, aby mogła zostać wzięta pod uwagę podczas dokonywania wyboru. Obejmuje ona m.in. dostępność miejsca w określonym czasie (która oznacza np. że w tym samym momencie nie będzie się odbywało inne duże wydarzenie), dostępność komunikacyjną, wielkość i standard obiektów konferencyjno-wystawienniczych czy bazy noclegowej. Następna grupa czynników jest związana z budżetem organizatora i dotyczy sposobu finansowania imprezy, kontroli wydatków, konieczności zapewnienia gwarancji przez kontrahentów, możliwości uzyskania zniżek, dotacji, darmowych usług itp. Natomiast do kryteriów wewnętrznych należą kwestie związane ze strategią nabywcy, czyli o wyborze określonego miejsca może zdecydować: polityka rotacyjna (np. każda kolejna edycja wydarzenia ma odbyć się na innym kontynencie niż w poprzednim roku) lub szansa m.in. na współpracę z innym stowarzyszeniem, na pozyskanie nowych członków czy partnerów biznesowych i rynków zbytu dla dotychczasowych członków [ICCA 2009, s. 10-17].

O ile poprzednie kategorie czynników są uzależnione przede wszystkim od organizatora, o tyle na ostatnią grupę najsilniej mogą oddziaływać kandydaci ubiegający się o organizację wydarzenia, ponieważ kryteria w niej zawarte wiążą się z postrzeganiem miasta i jego przedstawicieli. W tym przypadku można wyodrębnić dwie podgrupy: pierwsza obejmuje elementy składające się na atrakcyjność turystyczną lokalizacji, a druga – czynniki psychospołeczne, determinujące zachowanie decydentów. Reprezentanci poszczególnych lokalizacji muszą przekazać określone informacje, ale to od nich zależy sposób, w jaki to zrobią i jaki wizerunek miasta wykreują w wyobraźni decydentów. Poza tym dzięki swojemu wystąpieniu czy przygotowanej ofercie mogą wzbudzić ich sympatię lub podziw i przechylić szalę na korzyść swojej lokalizacji. Oczywiście, czynniki emocjonalne i polityczne będą miały drugorzędne znaczenie, jeżeli określone miejsce nie spełni podstawowych warunków formalnych. Jednak na dalszych etapach procesu mogą odgrywać coraz większą rolę, gdy na tzw. „krótkiej liście” pozostaną konkurenci o zbliżonej charakterystyce [ICCA 2009, s. 16-17].

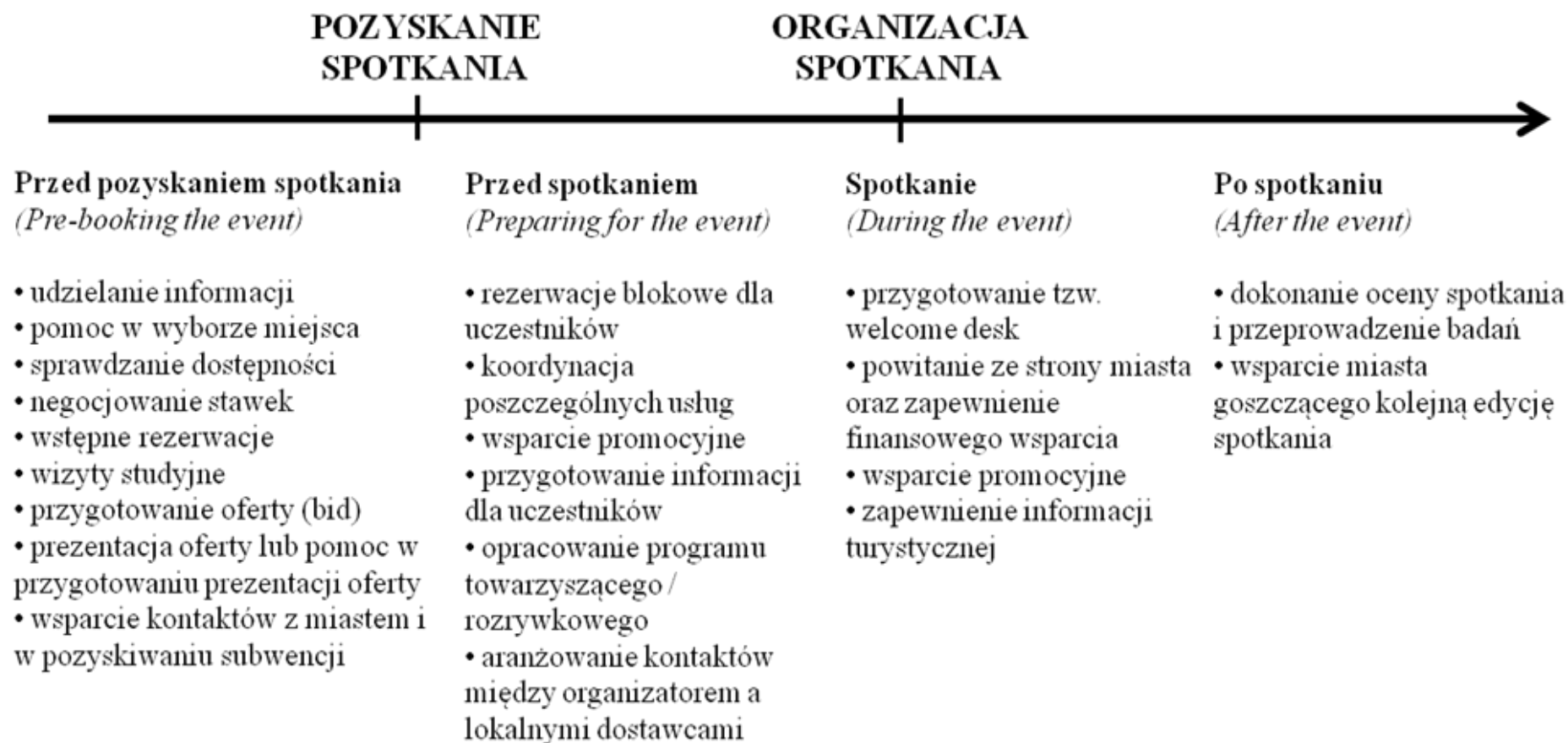
Po uwzględnieniu wszystkich powyższych czynników, prezes, zarząd, określony dział lub inna wyznaczona komórka, podejmuje decyzję, którą następnie przekazuje kandydatom (rysunek 15.). Komunikat dla „przegranych” może jedynie obejmować informację, że nie zostali wybrani, a dodatkowo wskazywać pewne braki lub kryteria, które

zadecydowały o odrzuceniu ich oferty. W takiej sytuacji przedstawiciele miasta zyskują cenną wiedzę i doświadczenie na przyszłość. Z kolei w przypadku zwycięskiej lokalizacji zostają podjęte negocjacje z kontrahentami lub dotychczasowe ustalenia znajdują potwierdzenie w zawarciu kontraktów. W oparciu o nie wydarzenie jest organizowane, a po zakończeniu powinna zostać dokonana jego ocena. Dla nabywców kluczowa będzie ewaluacja finansowa [UNWTO i ETC 2015]. Metodą często wykorzystywaną w takiej sytuacji w przedsiębiorstwach jest ROI (*Return on Investment*), czyli zwrot z inwestycji [Celuch, Janssen i Hamso 2014]. W tym podejściu spotkanie jest traktowane jako inwestycja, która ma przynieść korporacji wymierne korzyści dzięki wiedzy zdobytej przez pracowników podczas uczestnictwa w wydarzeniu. Obliczany wskaźnik odnosi wygenerowaną wartość dodaną do kosztów poniesionych w związku z eventem, dając obraz uzyskanych efektów. Z kolei w stowarzyszeniach podstawę oceny może stanowić frekwencja, jaką udało się uzyskać podczas spotkania, a także informacje zwrotne od jego uczestników [UNWTO i ETC 2015].

Ewaluacja powinna również zostać wykonana w regionie, który gościł wydarzenie. Wskazane jest, aby jego przedstawiciele poprosili organizatora o opinię i określenie poziomu satysfakcji. Ponadto istnieje wiele metod umożliwiających określenie wieloaspektowego wpływu wydarzeń na region [w swoich pracach odnoszą się do nich m.in. Collins i in. 2009; Davies, Coleman i Ramchandani 2013; Hodur i Leistritz 2006; Rollins i Delamere 2007; Wood 2005]. Najczęściej stosuje się je po zakończeniu eventu, ale można również je wykorzystać po pewnym czasie, uwzględniając kilka imprez, które miały miejsce w danym okresie. Drugie rozwiązanie powinno się sprawdzić w przypadku mniejszych wydarzeń, ponieważ badanie efektów poszczególnych eventów mogłoby generować zbyt duże koszty. Natomiast regularne prowadzenie takich projektów badawczych przyczyniłoby się do weryfikacji wdrożonej strategii i umożliwiłoby bardziej świadome kształtowanie portfolio wydarzeń w mieście.

Miejsce convention bureau w procesie decyzyjnym

Ze względu na to, że przeważnie to właśnie CB występuje w imieniu miasta, odgrywa ono istotną rolę w procesie pozyskiwania spotkań, który opisano powyżej. Ponadto, często może być podmiotem zarządzającym portfolio wydarzeń miasta lub mieć wpływ na jego kształtowanie, określając tym samym, o jakiego rodzaju imprezy powinno się zabiegać. Z tego powodu odgrywa kluczową rolę w fazie planowania (rysunek 16.) i ustala kryteria wyboru wydarzeń, co jest też ściśle związane z kształtowaniem wizerunku miasta i jego



Rysunek 16. Zadania convention bureau na różnych etapach pozyskiwania i organizacji spotkania

Źródło: opracowanie własne na podstawie: ICCA n.d., s. 5-7; Getz 2003; Rogers 2013, s. 123

pozycjonowaniem na rynku spotkań. Po pojęciu decyzji o włączeniu się w proces ubiegania się o spotkanie, zakres zadań CB będzie się różnił w zależności od fazy pozyskiwania lub organizacji wydarzenia (rysunek 15. i 16.).

CB odpowiada za opracowanie i dystrybucję materiałów promocyjnych oraz ogółem za udostępnianie informacji o regionie. Może również samodzielnie opracować bid (ofertę) lub pomóc w jego przygotowaniu innemu podmiotowi, co wynika z bardzo dobrej znajomości lokalnych zasobów. Czasem dokonuje wstępnych rezerwacji i proponuje dodatkowe atrakcje, które wzbogaciłyby program spotkania. Wielokrotnie w kompetencjach CB znajduje się też prezentacja oferty oraz przeprowadzenie wizyt studyjnych. Istotną rolę CB odgrywa także w relacjach z władzami miasta, pomagając przedsiębiorcom z branży w zakresie pozyskania wsparcia na etapie rywalizacji o spotkanie, zdobycia subwencji czy np. zapewnienia kart miejskich, oferujących zniżki lub bezpłatne usługi komunikacji miejskiej, instytucji kultury, przedsiębiorstw gastronomicznych itp. [Getz 2003a; UNWTO i ETC 2015; ICCA n.d.; por. Gartrell 1988, s. 226-230].

W momencie zdobycia praw do goszczenia określonego wydarzenia rola CB mogłaby się zakończyć (rysunek 15. i 16.). Instytucja ta może jednak jeszcze pomóc podczas szczegółowych negocjacji między organizatorem a lokalnymi wykonawcami, a także dostarczyć niektóre usługi w trakcie przygotowań oraz podczas trwania wydarzenia (np. zapewnić tzw. welcome desk i informację turystyczną³⁶). Czasem CB wspiera też organizatora w nagłośnieniu informacji o spotkaniu w mieście i poza nim. Ponadto, zarówno w przypadku sukcesu, jak i porażki w procesie ubiegania się o imprezę, konieczna jest ewaluacja podjętych działań [Getz 2003; UNWTO i ETC 2015; ICCA n.d.; por. Gartrell 1988, s. 226-230].

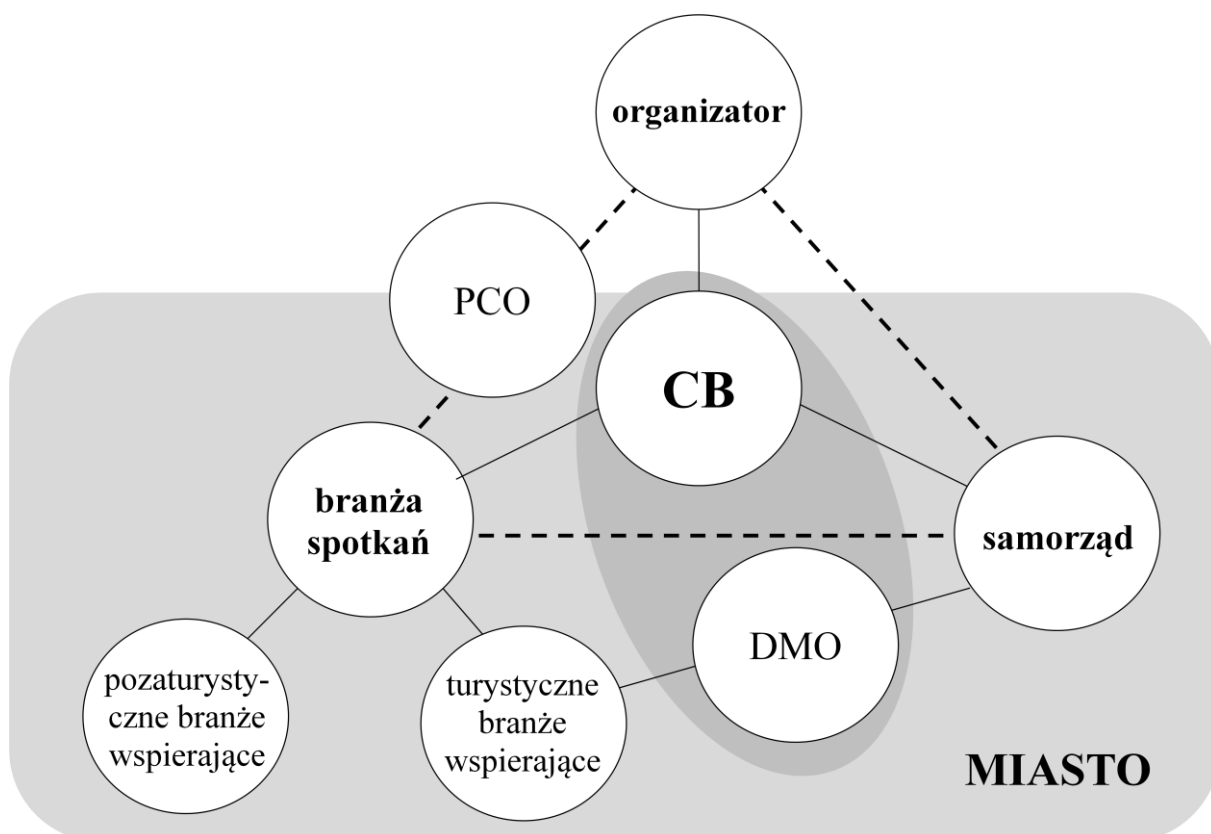
Jeszcze innym istotnym elementem działalności CB jest pozyskiwanie tzw. ambasadorów miejsca. Są to osoby z lokalnego lub krajowego środowiska, często ludzie nauki, którzy należą do stowarzyszenia międzynarodowego i niekiedy zajmują w nim wysoką pozycję. Jako członkowie, a nie podmioty „z zewnątrz” mają znacznie większą możliwość przekonania swoich kolegów, że określone miasto znakomicie nadaje się do tego, by zorganizować w nim kolejny kongres. Rolą CB jest w tym przypadku poszukiwanie osób, które mogłyby pełnić funkcję ambasadora oraz zachęcić ich do wysunięcia i popierania

³⁶ Przygotowanie zestawu najważniejszych informacji i pakietów powitalnych dla uczestników spotkania.

kandydatury miasta. Zachęta ta polegałaby przede wszystkim na zapewnieniu wsparcia w przygotowaniu oferty czy prezentacji, gwarantując, że zaangażowanie nie wiązałoby się z ogromem dodatkowych obowiązków dla ambasadora³⁷.

Wnioski

Podsumowując rozważania zawarte w tym rozdziale można stwierdzić, że **convention bureau (CB)** to podmiot odpowiedzialny za zarządzanie wydarzeniami biznesowymi (rozumianymi szeroko, w sposób przedstawiony w pierwszym rozdziale rozprawy), a w szczególności spotkaniami w określonym mieście lub regionie. Jego działania są nakierowane na realizację celów przedsiębiorców tworzących lokalną branżę spotkań, władz miasta dbających o ekonomiczny i społeczny rozwój regionu, a także pośrednio organizatorów spotkań, ponieważ bez sprostania ich wymaganiom osiągnięcie sukcesu w pozyskiwaniu i goszczeniu spotkań nie jest możliwe. Tym samym, CB działa jako łącznik i pośrednik między trzema grupami podmiotów: organizatorem – branżą spotkań – samorządem, wpływając na relacje między nimi (rysunek 17.).



Rysunek 17. Miejsce convention bureau w branży spotkań

Źródło: opracowanie własne

³⁷ Znaczenie ambasadorów oraz CB w ich pozyskiwaniu zostało podkreślone w trakcie dyskusji panelowej „Sieciowa współpraca w sektorze MICE na rzecz organizacji spotkań i wydarzeń”, która miała miejsce 8.12.2016 r. podczas VIII Gremium Ekspertów Turystyki w Poznaniu.

CB nie musi bezpośrednio współpracować z organizatorem (hostem), ponieważ organizacja wydarzenia może zostać zlecona PCO (profesjonalnemu organizatorowi kongresów) i to on będzie partnerem CB. Ponadto ważna powinna być też kooperacja z DMO, jako że obydwa podmioty odpowiadają za marketing obszaru – CB na rynku spotkań, a DMO wśród turystów. Przez co ich kompetencje mogą się na siebie nakładać, a dodatkowo mogą działać w ramach jednej struktury organizacyjnej (co zaznaczono na rysunku 17.). Istotnymi podmiotami dla miejskiego CB mogą być również krajowe CB i DMO, ale nie zaznaczono ich na rysunku, ponieważ skoncentrowano się na głównych graczach z perspektywy lokalnej branży spotkań.

Kształtowanie wymienionych relacji jest możliwe przez wypełnianie przez CB szeregu funkcji, które uogólniając można sprowadzić do pięciu podstawowych ról [Piechota 2015, s. 88-89]:

- 1) przedstawiciela (inaczej sprzedawcy, reprezentanta lub agenta miasta),
- 2) koordynatora,
- 3) rzecznika,
- 4) twórcy wizerunku,
- 5) przywódcy (lidera) branży spotkań.

Pierwsza z powyższych ról wiąże się przede wszystkim ze **sprzedażową** funkcją CB, a więc z aktywnym bądź biernym poszukiwaniem spotkań, które mogą być zorganizowane w określonym mieście. W pierwszym przypadku poszukuje się *request for proposal*, w drugim – jedynie odpowiada na zapytania ze strony organizatorów. Ta rola CB odnosi się zatem przede wszystkim do kształtowania relacji między organizatorem spotkania a miastem, a CB jest postrzegane głównie jako pośrednik działający w imieniu miasta (co opisano w rozdz. 1.2.). Zadania CB w tym zakresie koncentrują się wokół procesu decyzyjnego wyboru miejsca organizacji spotkania, czyli skupiają się na szeroko pojętej prezentacji oferty lokalnej branży spotkań i całego miasta. Równocześnie CB dostarcza różnorodne usługi organizatorowi, mające na celu przyciągnięcie i jak najlepszą organizację spotkania. Choć CB reprezentuje miasto to jako jego agent pełni też funkcję neutralnego doradcy: polecając organizatorowi dostawców, którzy najlepiej powinni spełnić jego oczekiwania, a równocześnie lokalni przedsiębiorcy otrzymują tylko zlecenia, którym są w stanie sprostać. Dodatkowo, wybierając spotkania, o które warto się ubiegać, w mieście organizowane są te wydarzenia, które wiążą się z najkorzystniejszym bilansem pozytywnych i negatywnych efektów dla regionu. Przez to CB jest swego rodzaju gwarantem – dla organizatora po jednej stronie oraz władz miasta i lokalnych przedsiębiorców po drugiej.

Należy jednak pamiętać, że skuteczne pozyskiwanie wydarzeń jest możliwe, gdy CB [Getz 2003b, s. 15]:

- ma silnych partnerów w procesie pozyskiwania spotkania,
- znakomicie zaprezentuje miasto przed decydentami,
- przygotowuje indywidualnie każdą ofertę / bid (produkt „szyty na miarę”),
- podkreśla znaczenie spotkań i innych wydarzeń w lokalnej społeczności,
- wspiera inne podmioty w przygotowaniu oferty / bida.

Pierwszy i ostatni z wymienionych punktów kładą nacisk na konieczność współpracy, w szczególności w zakresie przygotowania oferty. Kooperacja nie musi jednak obejmować wyłącznie lokalnych partnerów, lecz także podmioty spoza określonego miasta czy regionu. Często CB z różnych miast łączą swoje siły lub intensywnie współpracują z krajową instytucją tego typu, a potrzeba powyższych inicjatyw została zasygnalizowana już podczas powołania Association of Convention Secretaries. Należy więc stwierdzić, że działania CB jako agenta są nakierowane przede wszystkim na podmioty zewnętrzne: organizatorów spotkań (hostów i PCO) oraz wszystkie inne, które przyczynią się do pozyskania i organizacji poszczególnych spotkań.

Wsparcie ze strony silnych partnerów w procesie ubiegania się o spotkanie zostało wskazane w badaniu D. Getza [2003b, s. 15] jako jeden z kluczowych czynników sukcesu w branży spotkań, stąd konieczność ścisłej współpracy lokalnych podmiotów – zarówno gospodarczych, jak i jednostek publicznych. Wynika to również z heterogeniczności miejskiego produktu branży spotkań [Lee, Lee i Jones 2015, s. 225]. Dlatego CB powinno **koordynować** działania i wpływać na komunikację wewnątrz branży, ale także na relacje między przedsiębiorcami a samorządem. Tym samym te dwie grupy podmiotów należy uznać za głównych partnerów CB [zob. Ford, Gresock i Peeper 2011, s. 8], a wśród nich można wyodrębnić bezpośrednich i pośrednich interesariuszy [Ford, Peeper i Gresock 2009, s. 169-170]. Pierwszą kategorię tworzą członkowie CB (jeżeli działa na zasadzie stowarzyszenia) oraz podmioty lokalnej branży spotkań (przede wszystkim *sensu stricto*). Drugą stanowią jednostki pośrednio zainteresowane działalnością CB, a więc pozyskiwaniem spotkań dla miasta, oraz instytucje konkurujące z CB o różne zasoby [Ford, Peeper i Gresock 2009, s. 169-170] np. instytucje funkcjonujące w innych branżach i ubiegające się o dofinansowanie ze środków publicznych.

To właśnie na zasobach interesariuszy opiera się działalność CB [Ford, Peeper i Gresock 2009, s. 167], dlatego kooperacja i kształtowanie relacji z partnerami jest tak ważne dla tej instytucji. Z kolei to, jak współpraca będzie się układała, zależy od trzech czynników [Lee, Lee i Jones 2015, s. 228-231]:

- 1) asymetrii informacji, która może rodzić niepewność w relacjach z partnerami³⁸;
- 2) konfliktu interesów, ponieważ przedsiębiorstwa są zainteresowane przede wszystkim realizowaniem własnych celów (głównie maksymalizacją zysków), podczas gdy CB powinno mieć na uwadze rozwój miasta i podnoszenie jego konkurencyjności – a dodatkowo cele instytucji oraz poszczególnych partnerów mogą być ze sobą sprzeczne [Ford 2011, s. 697];
- 3) współzależności, ze względu na to, że promując miasto CB korzysta z zasobów interesariuszy, a ci z kolei odnoszą korzyści wynikające z tej promocji.

Na podstawie wieloletnich doświadczeń praktycznych W.C. Peepera, R.C. Ford [2011, s. 710] stwierdził, że kooperacja między partnerami CB i tą instytucją wymaga:

- rozpoznania, kim są interesariusze i jakie są ich cele;
- bieżącego monitorowania, jak zmieniają się te cele i dostosowania do nich;
- „nauczenia” branży i społeczności, czym się zajmuje CB.

Badania przeprowadzone przez H-R. Lee, Y-S. Lee i D. Jonesa [2015, s. 19] potwierdzają wagę klarownego przedstawienia roli CB, a także kładą nacisk na budowanie sieci łączącej CB i jego interesariuszy oraz na komunikację między nimi.

Powyżej zasygnalizowano bardzo istotną kwestię – konieczność podkreślania w mieście znaczenia branży spotkań i działalności CB. Stąd potrzeba funkcjonowania CB w roli **rzecznika**. Ze względu na zastosowaną nazwę, funkcja ta może sprawiać wrażenie podobnej do roli przedstawiciela, lecz ma od niej odmienny charakter. Funkcja przedstawiciela wiąże się z kontaktem z organizatorem spotkania, a więc podmiotem zewnętrznym, natomiast CB jako rzecznik oddziałuje na relacje między branżą a samorządem i innymi instytucjami wewnątrz miasta, których aktywność jest niezbędna do skutecznej organizacji wydarzeń. Może się wiązać z różnymi zadaniami od zapewnienia patronatu władz miasta nad spotkaniem, przez pozyskanie dodatkowych źródeł finansowania, po ogólne podkreślanie znaczenia branży spotkań dla regionu.

³⁸ Autorzy odwołują się do teorii agencji, według której zagrożeniem jest uzyskanie przez agenta przewagi informacyjnej nad zleceniodawcą – nie wie on o wszystkich działaniach agenta [Lee, Lee i Jones 2015, s. 228-229]. W przypadku CB problem może stanowić sytuacja, gdy przedsiębiorcy i samorządowcy nie są świadomi, czym ten podmiot się zajmuje, w jaki sposób ich wspiera, co znacząco utrudni współpracę w branży.

Zdaniem W.C. Peepera, w opisywanej branży dociera się do odbiorców przede wszystkim poprzez sprzedaż i bezpośredni kontakt, natomiast w przypadku turystyki czasu wolnego kluczowe działania w tym zakresie koncentrują się na sferze promocji [Ford 2011, s. 705]. Dlatego chociażby R.B. Gartrell [1988, s. 179] podkreśla, że sprzedaż bezpośrednia jest podstawowym narzędziem marketingowym CB na rynku spotkań, co w dużej mierze potwierdzają też badania przeprowadzone przez D-Y. Kim, X.Y. Lehto i S.F. Kline [2010, s. 112]. Stąd tak duże znaczenie funkcji agenta / przedstawiciela / sprzedawcy. Mimo to, wielu autorów [np. Golden-Romero 2007, s. 98; Borzyszkowski 2011, s. 40; Sidorkiewicz 2011, s. 138; Rogers 2013, s. 399; Majewski 2014, s. 6] zawęża pole aktywności CB wyłącznie do sfery promocji.

W dużym stopniu mają słuszość, ponieważ do pozyskiwania spotkań międzynarodowych niezbędne jest również **wypracowanie pozytywnego wizerunku** określonego miejsca [Gartrell 1988, rozdz. 6]. Przyczynić się do tego może chociażby uczestnictwo w targach branżowych, które umożliwia bezpośredni kontakt z potencjalnymi partnerami. Inne sposoby na promocję miasta to także opracowanie przewodników, broszur, map czy innych publikacji, w atrakcyjny sposób prezentujących informacje na temat określonego miejsca. Przygotowując takie materiały trzeba jednak wcześniej dokładnie określić, do kogo będą skierowane, jakiemu celowi mają służyć, a przez to jak wiele danych powinny zawierać. Podobnie sytuacja przedstawia się w przypadku dużej kampanii reklamowej, która z reguły jest bardziej kosztowna i nie wszystkie CB mają wystarczające zasoby, żeby sobie na nią pozwolić. Z kolei dotarcie z komunikatem do potencjalnych odbiorców np. za pomocą mediów społecznościowych wymaga odpowiedniej wiedzy, jak to zrobić, aby osiągnąć zamierzony efekt.

Innym stosowanym narzędziem są tzw. *familiarization (fam) tours*, czyli wycieczki do określonego miasta, na które są zapraszani przedstawiciele różnych organizacji, mogący przyczynić się do późniejszego pozyskania spotkań dla danego miejsca. Podróże te często są współfinansowane przez linie lotnicze, hotele, atrakcje czy inne podmioty zainteresowane rozwojem branży spotkań, a ich celem jest pokazanie ogólnego potencjału miasta w zakresie organizacji wydarzeń biznesowych. W przeciwieństwie do tych wyjazdów, *site inspections* są już nakierowane na konkretnych odbiorców – decydentów lub ich przedstawicieli, dokonujących wyboru lokalizacji na określone spotkanie [Gartrell 1988, rozdz. 6].

Rolą integrującą wszystkie powyższe funkcje jest rola **przywódcy**. Można ją przypisać CB, ponieważ powinno ono dbać o interesy zarówno branży, jak i miasta – dysponując równocześnie specjalistyczną wiedzą i posiadając szerszą perspektywę, umożliwiającą

uwzględnianie przewidywanych konsekwencji rozwoju rynku spotkań dla różnych grup lokalnych interesariuszy. Ponadto, zdaniem P. Zmyślonego [2008, s. 86] lider w regionie turystycznym wypełnia pięć następujących funkcji przywódczych:

- projektową (analityczną),
- koordynacyjną (integracyjną),
- aktywizującą (stymulacyjną),
- reprezentacyjną (delegacyjną),
- informacyjną (badawczą).

Funkcja integracyjna została wyodrębniona we wspomnianej wcześniej roli koordynatora, natomiast funkcja delegacyjna jest zbliżona do roli rzecznika. Podmiot przywódczy reprezentuje jednak region poza jego granicami, natomiast w podejściu przyjętym w tej rozprawie, rzecznik koncentruje się przede wszystkim na aktorach wewnętrznych. Innym zadaniem CB jako lidera jest określanie kierunku rozwoju lokalnej branży spotkań (funkcja projektowa/analityczna) i z tego względu CB może być instytucją, która powinna zarządzać portfolio miejskich wydarzeń i określać kryteria kolejnych eventów, o które miasto powinno się ubiegać. Z kolei w funkcję aktywizującą/stymulacyjną wpisuje się doradczy charakter CB, a także konieczność poszukiwania bardziej efektywnego sposobu wykorzystania zasobów i wspierania partnerów w ich rozwoju np. poprzez organizację szkoleń czy wyznaczanie standardów w branży. Ostatnia z wymienionych funkcji (informacyjna/badawcza) sprowadza się po części do zapewniania właściwej komunikacji między CB a jego interesariuszami, w celu zmniejszenia asymetrii informacji, o której wspomniano powyżej. Drugim aspektem tej funkcji jest pozyskiwanie informacji na temat rynku z inicjowanych lub realizowanych projektów badawczych³⁹ [por. Zmyślony 2008, rozdz. 3.2].

Realizacja powyższych ról powinna przyczynić się do rozwoju lokalnej branży spotkań oraz przynieść korzyści całemu miastu. Jednak ze względu na różne uwarunkowania historyczne, organizacyjne i inne nie wszystkie CB będą wypełniały te funkcje w równym stopniu. Część podmiotów może koncentrować się wyłącznie na pojedynczych rolach, podczas gdy inne będą działały kompleksowo. Tym niemniej zdaje się, że to drugie podejście w największym stopniu powinno przyczyniać się do podnoszenia konkurencyjności miasta na rynku spotkań, choć równocześnie należy pamiętać, że prawdopodobnie funkcja lidera, będzie najtrudniejszą do wypracowania.

³⁹ Konieczność prowadzenia badań przez CB podkreślali też m.in. B.A. Masberg [2000] oraz D.M. Pearlman i L. Mollere [2009].

4. Convention bureau jako instytucja kształtująca konkurencyjność miasta

W poprzednich rozdziałach skoncentrowano się na omówieniu znaczenia zasobów w kształtowaniu konkurencyjności miast oraz jaką rolę w tym procesie odgrywają instytucje. Następnie scharakteryzowano branżę spotkań i działalność convention bureau, by określić, w jaki sposób wpisują się one w przedstawione rozważania teoretyczne. Po wnikliwej analizie tych dwóch aspektów możliwe jest określenie, jakie zasoby są niezbędne do budowania konkurencyjności lokalnej branży spotkań, jak kształtuje się relacja między konkurencyjnością branży spotkań a konkurencyjnością miasta, a także czy convention bureau można uznać za instytucję i czy przyczynia się ona do ograniczania kosztów transakcyjnych, wzmacniając konkurencyjność miasta na międzynarodowym rynku spotkań. Powyższe kwestie będą przedmiotem rozważań w tym rozdziale.

Rozdział został podzielony na trzy części. Pierwsza dotyczy konkurencyjności branży spotkań, w której zwrócono szczególną uwagę na kryteria wyboru miejsca organizacji spotkania, traktując je jako wyznaczniki konkurencyjności tego sektora. Sprawdzono również, w jaki sposób wpisują się one w teorie odnoszące się do konkurencyjności jednostek przestrzennych. W kolejnych dwóch podrozdziałach odwoływano się w większym stopniu do założeń nowej ekonomii instytucjonalnej. W drugim zidentyfikowano koszty transakcyjne w branży spotkań, by w trzecim ustalić, w jaki sposób convention bureau może oddziaływać na wysokość tych kosztów, a także czy w tych działaniach może zostać zastąpione przez inny podmiot. Całość prowadzonych rozważań podsumowano i określono, w jaki sposób convention bureau potencjalnie może wpływać na konkurencyjność miasta.

4.1. Konkurencyjność branży spotkań a konkurencyjność miasta

Branża spotkań jest rozwijana przede wszystkim ze względu na spodziewane korzyści dla miasta, które przedstawiono w rozdz. 3.1. Pragnąc jednak maksymalizować pozytywne efekty powinno się zwrócić uwagę na kilka kwestii. Zdaniem C. Haven-Tang, E. Jones i Ch. Webb [2007, s. 114-118] kluczowymi czynnikami sukcesu „ośrodków turystyki biznesowej” (*business tourism destinations*) są:

- przywództwo (*leadership*),
- współpraca (*networking*),
- promocja marki (*branding*),
- umiejętności (*skills*),
- ambasadory (*ambassadors*),
- infrastruktura (*infrastructure*),
- proces składania ofert (*bidding*).

Autorzy wyodrębnili powyższe czynniki w oparciu o analizę czterech brytyjskich miast (Bournemouth, Glasgow, Manchester i NewcastleGateshead⁴⁰), ale są one na tyle ogólne i uniwersalne, że prawdopodobnie znajdują zastosowanie jako wytyczne również dla innych miast. Kwestia przywództwa odnosi się przede wszystkim do wyznaczenia kierunku, w jakim powinna rozwijać się lokalna branża spotkań, czyli opiera się na opracowaniu wizji i strategii, a także stworzeniu warunków do ich wdrażania i koordynacji działań. To z kolei wymaga współpracy wewnątrz danego miasta, ale również pomiędzy ośrodkami, ponieważ niejednokrotnie konieczne jest w pierwszej kolejności zaprezentowanie oferty krajowej, a dopiero później lokalnej czy regionalnej. Ułatwia ona też wymianę doświadczeń oraz pozyskanie dla innych krajowych ośrodków dużych spotkań, które ze względu na rotację przez kilka lub kilkanaście lat nie będą mogły powrócić do określonego miasta [Haven-Tang, Jones i Webb 2007, s. 114].

Niebagatelne znaczenie w rozwijaniu branży spotkań ma silna marka ośrodka, przy czym wypracowanie jej na międzynarodowym rynku jest łatwiejsze w przypadku miast o statusie stolicy krajowej lub regionalnej⁴¹. Do wzmocnienia pożądanego wizerunku mogą przyczynić się również ambasadorzy, reprezentujący miasto poza jego granicami. Wszelkie działania marketingowe nie byłyby jednak skuteczne bez posiadania odpowiedniej infrastruktury. Kluczowa jest dostępność komunikacyjna ośrodka oraz dysponowanie zapleczem (hotelarskim, gastronomicznym, konferencyjnym itd.), umożliwiającym organizację określonego spotkania. Niezmiernie ważne dla osiągnięcia sukcesu są też umiejętności kadry zatrudnionej w branży spotkań, ponieważ w znacznym stopniu to one umożliwiają zaoferowanie konsumentom produktów i usług wysokiej jakości. Dlatego przed przystąpieniem do złożenia oferty konieczne jest rozważanie wszelkich możliwości organizacyjnych. Wtedy sam proces ubiegania się o spotkanie może okazać się pomocny poprzez rozpowszechnienie informacji o mieście i jego ofercie, nawet jeżeli nie zakończy się sukcesem [Haven-Tang, Jones i Webb 2007, s.115-118].

Wskazane czynniki równocześnie określają, jaka jest konkurencyjność poszczególnych miast pod względem pozyskiwania spotkań. Zagadnienie konkurencyjności było jednak rzadko wprost przedmiotem badań z zakresu branży spotkań. Wprost, ponieważ w publikacjach naukowych koncentrowano się przede wszystkim na kryteriach wyboru

⁴⁰ Pobliskie Newcastle i Gateshead, leżące po dwóch stronach rzeki Tyne, prowadzą wspólne działania promocyjne (<http://www.newcastlegateshead.com/>).

⁴¹ Równocześnie w niektórych przypadkach to właśnie miasta o drugorzędnej pozycji (*second-tier cities*) mają istotne przewagi w pozyskiwaniu spotkań nad głównymi miastami w danym kraju – należą do nich chociażby niskie koszty organizacji, bezpieczeństwo, gościnność czy specjalizacja w określonych segmentach, natomiast ich podstawową wadą może być brak bezpośrednich połączeń lotniczych [zob. Nelosn i Rys 2000].

miejsca (*site selection criteria*), które autorka rozprawy uważa za podstawowe wyznaczniki konkurencyjności miasta na rynku spotkań. Można przyjąć takie założenie, ponieważ kryteria ustalone przez organizatora we wstępnej fazie procesu decyzyjnego (omówionego w rozdz. 3.3) determinują to, czy miasto w ogóle zaangażuje się w pozyskiwanie danego spotkania, a przede wszystkim, które miasto posiada przewagę konkurencyjną nad pozostałymi kandydatami i tym samym, w którym mieście spotkanie zostanie ostatecznie zorganizowane.

Kryteria wyboru miejsca organizacji spotkania

Problematyka kryteriów wyboru lokalizacji była przedmiotem zainteresowania wielu autorów (tabela 10.), ze względu na jej duże znaczenie zarówno dla strony popytowej, jak i podażowej rynku spotkań [Borodako, Berbeka i Rudnicki 2015, s. 19]. W pierwszym przypadku kryteria te są wykorzystywane przez organizatorów do organizacji spotkania zakończonego sukcesem. Należy przy tym zaznaczyć, że istotną rolę odgrywają tutaj również czynniki determinujące chęć uczestnictwa w spotkaniu [zob. Oppermann i Chon 1997; Zhang, Leung i Qu 2007; Ngamsom i Beck 2000; Severt i in. 2007; Mair i Thompson 2009], a więc wpływające na odpowiednią frekwencję (które z kolei mogą oddziaływać na ustalenie kryteriów wyboru miejsca przez organizatora). Kryteria wyboru lokalizacji mają kluczowe znaczenie dla dostawców (strona podażowa), ponieważ jak wspomniano wcześniej, określają, czy miasto spełnia podstawowe warunki, żeby ubiegać się o określone spotkanie, czy dysponuje elementami, które umożliwią mu wyróżnienie się na tle rywali, a także podkreślają kwestie, które wymagają poprawy.

W tabeli 10. zebrano 33 publikacje naukowe oraz branżowe, w których zawarto listy kryteriów wyboru miejsca organizacji spotkania (w odniesieniu przede wszystkim do stowarzyszeń)⁴². Do większości z nich dotarto bezpośrednio, natomiast starsze zestawienia pozyskano korzystając z cytowań w nowszych artykułach. Niestety, zaledwie jedno badanie zostało zrealizowane w Polsce – przez M. Kachniewską [2014]. Analizując poszczególne listy skoncentrowano się na tym, jakie kryteria zostały w nich uwzględnione, abstrahując od wagi, przyznanej im w poszczególnych publikacjach. Wynikało to z tego, że dla określonych stowarzyszeń poszczególne elementy mogą mieć odmienne znaczenie, w zależności od charakteru ich działalności czy zasięgu przestrzennego. Ponadto, waga

⁴² W wielu publikacjach podejmowano zbliżoną tematykę, ale podczas analizy skupiono się przede wszystkim na pracach, w których omówiono kryteria stawiane przez organizatorów spotkań i odnoszące się do miasta bądź regionu. Dlatego nie uwzględniono m.in. publikacji koncentrujących się głównie na ocenie hoteli [Upchurch i in. 1999], na satysfakcji organizatorów po zakończeniu spotkania [Choi i Boger 2000], prezentujących słabe i mocne strony lokalizacji z perspektywy miejscowych interesariuszy [Wan 2011], przedstawiających badania, w których organizatorzy byli tylko jedną z grup wśród respondentów [Kim, Jang i Morrison 2011] lub w których wykorzystano listę kryteriów opracowaną we wcześniejszych pracach [Crouch i Louviere 2004].

kryteriów może się również zmieniać w przypadku konkretnego podmiotu na przestrzeni lat lub w zależności od celów stawianych w związku z organizacją spotkania. Za istotniejsze podczas analizy uznano tym samym ustalenie kryteriów, które powtarzają się w większości zestawień, zakładając, że te elementy stanowią uniwersalne wyznaczniki konkurencyjności miast na międzynarodowym rynku spotkań. Wśród nich wyróżniono:

- atrakcyjność turystyczną,
- bezpieczeństwo,
- dostępność komunikacyjną,
- klimat,
- koszty,
- lokalne wsparcie,
- możliwości biznesowe,
- obiekt konferencyjny,
- odległość od miejsca zamieszkania,
- restauracje / wyżywienie,
- warunki ekonomiczne / polityczne
- wizerunek,
- zakupy,
- zakwaterowanie.

Jednym z najczęściej wskazywanych kryteriów jest dostępność komunikacyjna, która została uwzględniona w 82% z 33 list (tabela 10.). Obejmuje ona przede wszystkim liczbę bezpośrednich połączeń lotniczych, umożliwiających szybkie dotarcie uczestników z różnych stron świata do miejsca organizacji spotkania. W ponad $\frac{3}{4}$ zestawień znalazły się również elementy składające się na atrakcyjność turystyczną danego miasta (*tourism appeal*). To kryterium wskazywano wprost lub na potrzeby analizy zawarto w nim takie czynniki jak: zwiedzanie (*sightseeing*), rozrywka (*entertainment*) czy życie nocne (*night life*).

Niemal równie często (73% wskazań) wymieniano w zestawieniach zagadnienia związane z zakwaterowaniem, obejmujące przede wszystkim dostępność miejsc w obiektach określonej kategorii, a także kwestie dotyczące kosztów poszczególnych usług oraz wysokości całkowitego wydatku, jaki będzie musiał ponieść organizator w danym miejscu. Dopiero w dalszej kolejności pojawiają się informacje na temat obiektu konferencyjnego (70%) – jego wielkości, możliwości aranżacji przestrzeni, zapewnienia dodatkowych usług itd. Fakt, że to kryterium nie zostało wymienione we wszystkich listach może zaskakiwać, ale równocześnie możliwe, że dla wielu autorów te kwestie były oczywiste i skupiono się na innych elementach, różnicujących ofertę poszczególnych miast.

Tabela 10. Kryteria wyboru miejsca organizacji spotkania według różnych autorów

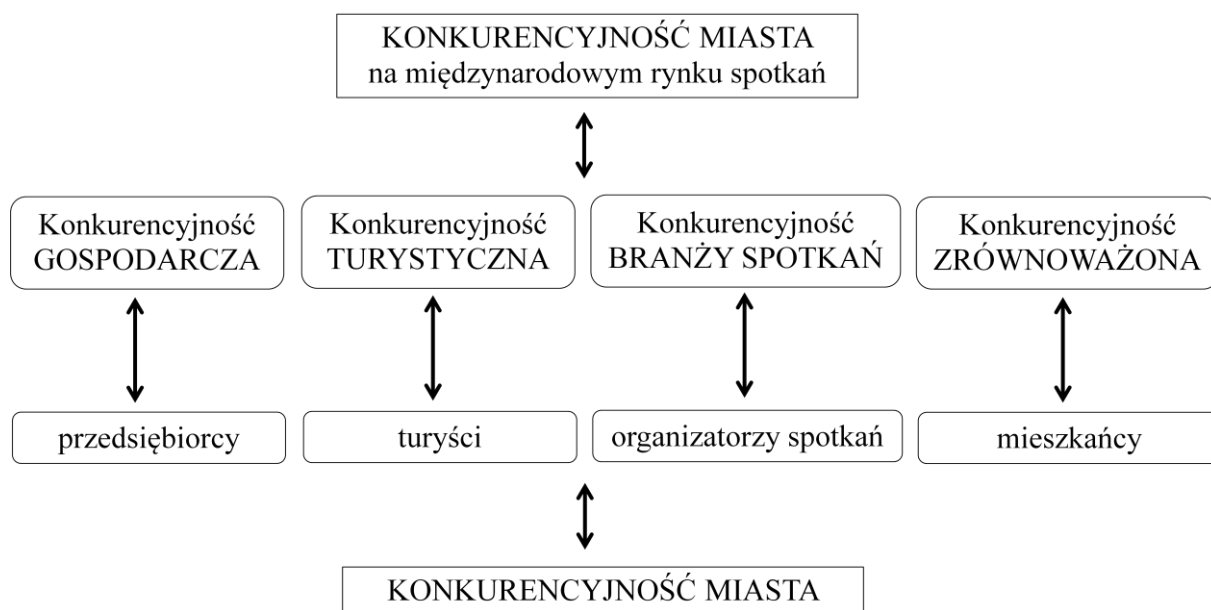
Lp.	Autorzy / Czynniki	Dostępność komunikacyjna	Atrakcyjność turystyczna	Zakwaterowanie	Koszty	Obiekt konferencyjny	Klimat	Restauracje / Wyżywienie	Wizerunek	Bezpieczeństwo	Zakupy	Lokalne wsparcie	Warunki ekonomiczne / polityczne	Możliwości biznesowe	Odległość
1	Fortini Ritchie 1977	X	X	X		X	X	X		X					
2	McCleary 1978	X			X	X		X			X				
3	Hall 1980			X	X	X						X			
4	Lawson 1982		X		X		X	X			X				
5	Pizam i Manning 1982	X	X	X	X	X		X				X			
6	Var, Cesario i Mauser 1985	X	X	X	X	X	X		X						X
7	Leo i Levite 1986														
8	Reed Travel Group 1988	X	X	X	X	X	X		X						X
9	Zia 1988	X	X	X				X		X					
10	Heath 1989									X			X		
11	Meetings and Conventions 1993	X	X				X	X			X				
12	Succesccful Meetings 1993			X	X					X					
13	Bonn, Brand i Ohlin 1994	X	X	X			X			X	X				
14	Edelstein i Benini 1994	X	X		X	X	X		X						X
15	Zelinsky 1994	X	X			X			X						
16	Judd 1995		X	X				X							
17	Kirschbaum 1995	X						X	X		X				
18	Oppermann 1996	X	X	X	X	X	X	X	X	X					
19	Go i Zhang 1997	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X		
20	Crouch i Ritchie 1998	X	X	X	X	X	X		X		X	X	X	X	
21	Go i Govers 1999	X	X		X	X	X		X						
22	Chacko i Fenich 2000	X		X	X	X		X	X	X		X			
23	Nelson i Rys 2000	X	X	X	X		X	X		X	X				
24	Fenich 2001	X	X	X	X	X	X	X		X			X		
25	Getz 2003	X	X	X	X	X			X	X		X			
26	Baloglu i Love 2005	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
27	Comas i Moscardo 2005	X	X	X	X	X	X		X						
28	Chen 2006	X	X	X	X	X	X	X	X			X			
29	DiPietro i in. 2008	X	X	X	X	X		X	X	X		X			
30	ICCA 2009	X	X	X	X	X	X		X		X	X	X	X	
31	Kachniewska 2014	X		X	X	X		X	X	X					
32	Park i in. 2014	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	
33	UNWTO i ETC 2015	X	X	X	X	X				X	X	X	X	X	
SUMA wskazań		27	25	24	24	23	18	18	18	14	10	12	8	4	3
% wskazań		82	76	73	73	70	55	55	55	42	30	36	24	12	9

Źródło: opracowanie własne na podstawie wielu źródeł (kolumna druga)

W ponad połowie zestawień wskazywano również na znaczenie klimatu oraz oferty gastronomicznej, pojmowanej zarówno jako wyżywienie podczas spotkania (możliwość zapewnienia cateringu), jak i ogólna dostępność restauracji w określonym mieście. Równie często wymieniano wizerunek, choć potencjalną wagę tego kryterium dostrzega się przede wszystkim od połowy lat dziewięćdziesiątych. W ostatnich latach zaczęto także uwzględniać kwestie związane z bezpieczeństwem, uzyskaniem lokalnego wsparcia (np. korzystaniem z usług ze strony CB), miejscowymi warunkami ekonomicznymi i politycznymi, które wiążą się z bezpieczeństwem i ryzykiem niepowodzenia spotkania oraz możliwościami biznesowymi dla jego uczestników np. w postaci pozyskania nowych partnerów handlowych lub rynków zbytu dla swoich produktów i usług. Co ciekawe, jako odrębny element wskazywano „zakupy” (30%), utożsamiając je prawdopodobnie z zaopatrzeniem się w pamiątki lub w towary w bardziej atrakcyjnej cenie niż w macierzystej lokalizacji. Zdecydowanie marginalną rolę (9%) odgrywa obecnie odległość między określonym miastem a obszarami, na których działa stowarzyszenie i z których pochodzi większość potencjalnych uczestników. Wynika to z tego, że współcześnie odległość nie jest istotna, lecz czas, w jakim można ją pokonać, co znalazło wyraz w dużym znaczeniu dostępności komunikacyjnej.

Konkurencyjność branży spotkań a konkurencyjność miasta

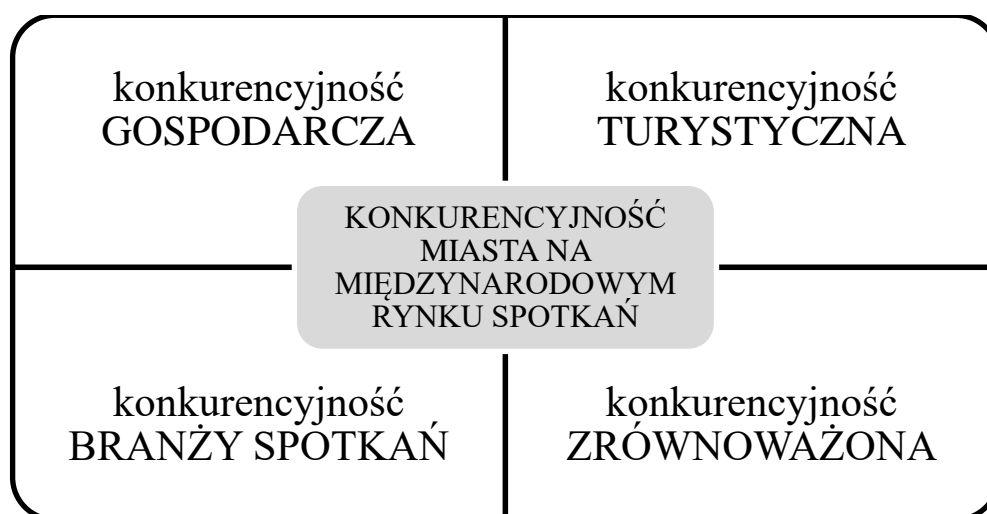
Powyższe kryteria można uznać za zasoby określonego miasta, kształtujące jego konkurencyjność na międzynarodowym rynku spotkań. Międzynarodowym, ponieważ ze względu na procesy globalizacyjne rywalizacja o spotkania i ich uczestników przebiega między miastami z różnych stron świata, a głównym organizatorem są zazwyczaj stowarzyszenia międzynarodowe. Z kolei w tym przypadku zasobów nie należy pojmować wyłącznie w ich klasycznym rozumieniu, czyli jako pracę, ziemię i kapitał, lecz powinno się je utożsamiać ze składnikami potencjału konkurencyjnego miasta, tj. z wszystkim elementami umożliwiającymi mu rywalizowanie o prawa do organizacji spotkań. To, jakie zasoby należy uznać za kluczowe dla danego miasta, zależy od tego, jakim celom mają służyć i jacy odbiorcy dzięki nim mają zostać pozyskani (rysunek 18.). Do głównych grup odbiorców działań prowadzonych w miastach należą: przedsiębiorcy i inwestorzy, turyści, organizatorzy spotkań oraz aktualni i potencjalni mieszkańcy.



Rysunek 18. Relacje między ogólną konkurencyjnością miasta a konkurencyjnością miasta na międzynarodowym rynku spotkań

Źródło: opracowanie własne

Analizując kryteria wyboru lokalizacji oraz wymienione grupy odbiorców, można stwierdzić, że konkurencyjność miasta na rynku spotkań należy rozpatrywać w czterech wymiarach (a więc zależy od czterech grup zasobów): gospodarczym, turystycznym, zrównoważonym i branży spotkań (rysunek 19.). Wskazane wymiary uzupełniają się wzajemnie i zastosowane rozróżnienie nie jest podziałem dychotomicznym, ponieważ podobne zasoby mogą mieć znaczenie np. podczas przyciągania turystów czy nowych mieszkańców. Wyodrębnienie tych wymiarów służy więc określeniu, które zasoby w największym stopniu mogą przyczyniać się do pozyskania poszczególnych grup odbiorców.



Rysunek 19. Wymiary konkurencyjności miasta na międzynarodowym rynku spotkań

Źródło: opracowanie własne

Konkurencyjność gospodarcza odnosi się do potencjału, jakie ma określone miasto dla rozwijania działalności organizatora spotkania i jego uczestników – np. czy stowarzyszenie mogłoby założyć tu swój kolejny oddział i pozyskać do niego wielu członków, a przedsiębiorcy, czy mogliby liczyć na zdobycie partnerów biznesowych oraz nowych rynków zbytu dla swoich produktów. Konkurencyjność turystyczna w dużym stopniu obejmuje atrakcyjność miasta i otaczających je terenów z perspektywy turystów. Istotne są tu wszelkie możliwości spędzania wolnego czasu wraz z niezbędnym zagospodarowaniem i dostępnością różnych towarów i usług. W przypadku konkurencyjności zrównoważonej skoncentrowano się na czynnikach wpływających na jakość życia w określonym miejscu. Oczywiście, można tu uwzględnić również sytuację gospodarczą oraz ofertę kulturalno-rozrywkową, ale z perspektywy mieszkańców (i branży spotkań) czynniki te stanowią nieco odrębną kwestię w porównaniu np. do poziomu bezpieczeństwa czy stanu środowiska naturalnego. Ostatni wymiar to konkurencyjność branży spotkań odnosząca się do tego sektora w wąskim znaczeniu, a więc przede wszystkim do istniejącej infrastruktury konferencyjnej, obecności convention bureau i innych ważnych podmiotów, a także doświadczenia w organizacji różnego rodzaju wydarzeń.

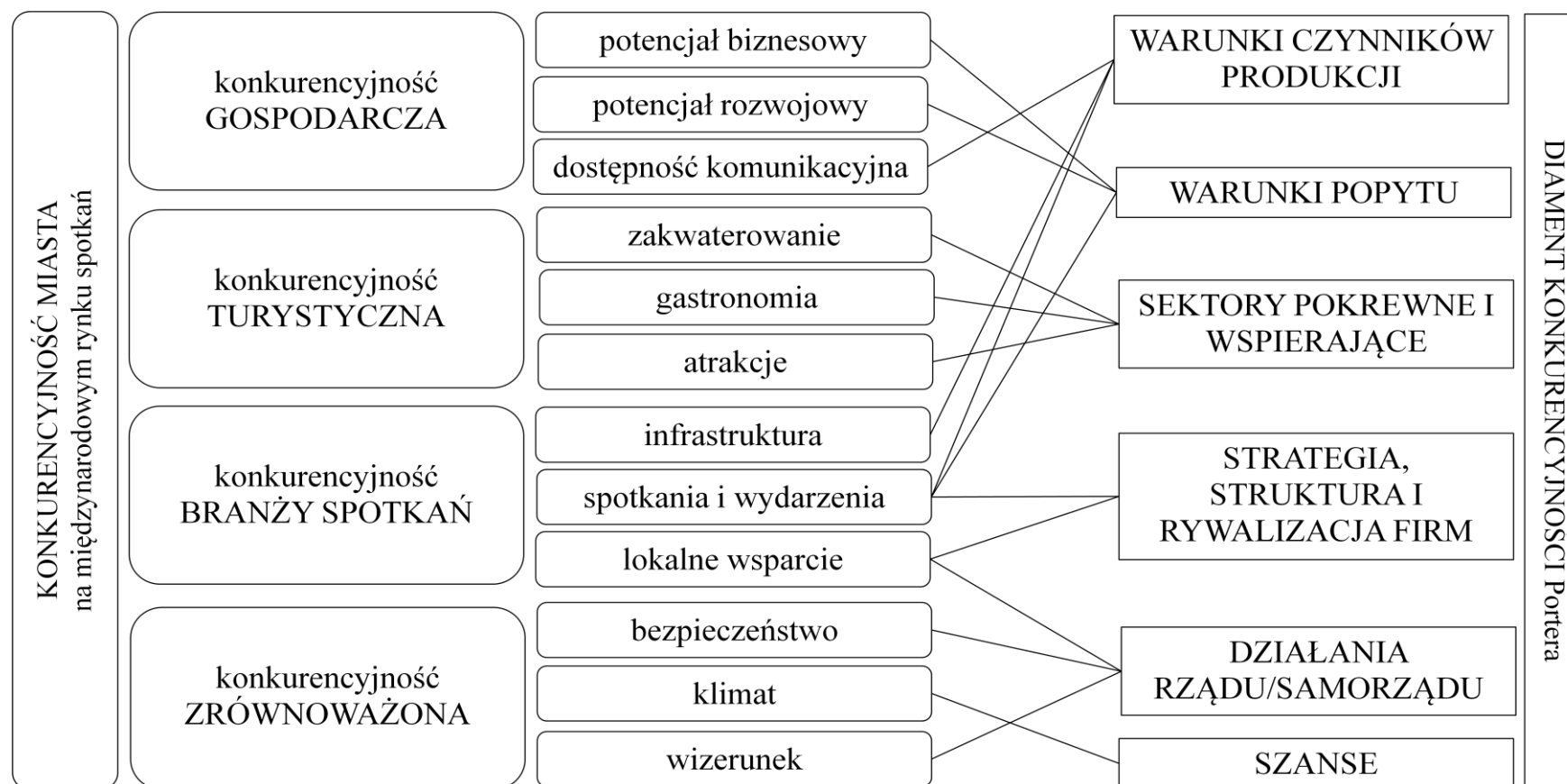
Wśród powyższych wymiarów można wyodrębnić bardziej szczegółowe kategorie (rysunek 20.), odpowiadające w dużym stopniu kryteriom wyboru miejsca organizacji spotkania (por. tabela 10.). Dla konkurencyjności gospodarczej wyróżniono potencjał biznesowy, obejmujący szansę pozyskania nowych kontrahentów i nabywców, oraz potencjał rozwojowy, związany przede wszystkim z innowacyjnością miasta oraz prowadzoną w nim działalnością naukowo-badawczą i inwestycyjną. W tej sferze uwzględniono również dostępność komunikacyjną, ze względu na jej znaczenie w bezpośrednim podtrzymywaniu relacji z partnerami biznesowymi.

Na konkurencyjność turystyczną miasta na międzynarodowym rynku spotkań składa się przede wszystkim lokalna baza noclegowa oraz gastronomiczna, a także atrakcje wyróżniające określone miejsce spośród innych ubiegających się o spotkanie. Z kolei bezpośrednio konkurencyjność lokalnej branży spotkań determinuje istniejąca infrastruktura, odnosząca się do obiektów, w których różne wydarzenia biznesowe mogłyby zostać zorganizowane, doświadczenie w zakresie organizacji spotkań, a także wsparcie ze strony convention bureau czy władz miasta. Do konkurencyjności zrównoważonej zaliczono takie elementy, jak: bezpieczeństwo, klimat i wizerunek. Oczywiście, wizerunek będzie miał duże

znaczenie także w przypadku pozostałych wymiarów konkurencyjności, jednak ze względu na to, że składają się na niego w dużym stopniu czynniki warunkujące poziom życia w mieście, a jego kształtowanie to złożony i długotrwały proces, włączono go właśnie do tej kategorii.

Należy również zauważyć, że poszczególne kategorie wpisują się w elementy tworzące diament konkurencyjności Portera (rysunek 20.). Kluczowymi czynnikami produkcji w branży spotkań są: dostępność komunikacyjna jako najczęściej wskazywane kryterium wyboru lokalizacji (tabela 10.), lokalna infrastruktura (obiekty i przestrzenie konferencyjne) oraz liczba zorganizowanych spotkań i wydarzeń, świadcząca o doświadczeniu w tym zakresie, wypracowanych metodach działania, umiejętnościach personelu itp. Liczba spotkań ma także znaczenie w kształtowaniu się warunków lokalnego popytu, ponieważ wiąże się z tym, jak duże wymagania przedsiębiorcom stawiają lokalni i krajowi organizatorzy spotkań. Natomiast potencjał biznesowy i rozwojowy wiąże się z informacją dla organizatorów jakiego popytu mogą się spodziewać w określonym mieście (na usługi uczestników, na członkostwo w stowarzyszeniu lub jak dużego zainteresowania udziałem w samym spotkaniu mogą oczekiwać).

Niewątpliwie sektorami pokrewnymi dla branży spotkań *sensu stricto* są branża hotelarska i gastronomiczna oraz lokalne atrakcje (rysunek 20.). Z kolei w przypadku grupy odnoszącej się do rywalizacji istotna jest identyfikacja kluczowych rywali (krajowych lub zagranicznych) oraz porównanie do nich w zakresie liczby i rodzaju zorganizowanych spotkań. Wpływ na skuteczność procesu konkurencyjności będą miały również działania rządu, a w przypadku miast w większym stopniu – samorządu. Jego wsparcie, a przede wszystkim zrozumienie istoty branży spotkań oraz czynników warunkujących jej rozwój, może być ważnym źródłem przewagi nad rywalami. Ponadto należy również pamiętać, że często convention bureau znajduje się w strukturach władz lokalnych lub są one jego ważnym członkiem i/lub podmiotem zapewniającym finansowanie. Z drugiej strony samorząd lub podmioty mu podległe odpowiadają z reguły za kształtowanie wizerunku miasta wśród różnych grup odbiorców, stąd istotne jest, aby ogólny przekaz i obraz kreowany z perspektywy branży spotkań były spójne, a prowadzone działania się uzupełniały.



Rysunek 20. Konkurencyjność miasta na międzynarodowym rynku spotkań a koncepcja diamentu przewagi konkurencyjnej Portera
 Źródło: opracowanie własne

Nie bez znaczenia są także pojawiające się szanse (rysunek 20.). Aktualnie bardzo dużej wagi nabierają kwestie związane z bezpieczeństwem. Jego zapewnienie leży w gestii władz centralnych i lokalnych, ale napięta sytuacja polityczna lub zagrożenie atakami terrorystycznymi często dyskwalifikuje określone miejsce jako kandydata na gospodarza międzynarodowego spotkania, stwarzając okazję dla innych miast. Taka sytuacja miała miejsce np. w przypadku kongresu Międzynarodowego Towarzystwa Nauk Politycznych (IPSA), który w 2016 r. został przeniesiony ze Stambułu do Poznania na kilka miesięcy przez jego organizację, ze względu właśnie na troskę o bezpieczeństwo uczestników [Poznan.pl 2017]. Ponadto do szans został również zaliczony klimat, ponieważ był wymieniany wśród istotnych kryteriów wyboru miejsca spotkania (tabela 10.) i leży poza kontrolą zarówno przedsiębiorców branży spotkań, samorządowców, jak i innych podmiotów.

Można zatem przyjąć, że konkurencyjność miasta na rynku spotkań jest **wyznacznikiem ogólnej konkurencyjności miasta**. Wynika to z jednej strony z tego, że według założeń M.E. Portera [1990] branża spotkań może być sektorem wzmacniającym konkurencyjność miasta, a z drugiej strony – wymienione grupy czynników przyczyniają się do realizacji różnych celów: przyciągania zarówno spotkań, jak i przedsiębiorców, inwestorów, turystów czy nowych mieszkańców (rysunek 18.). Konkurencyjność w tej sferze zależy od tak wielu różnych czynników, zasobów tworzących/wspierających różne branże, że pozyskanie spotkania jest niejako sprawdzianem, weryfikatorem nie tylko branży spotkań, lecz również wielu innych obszarów działalności w mieście (prowadzonych przez przedsiębiorstwa, samorządy i inne podmioty).

Znaczenie branży spotkań dla konkurencyjności miasta wynika nie tylko z zaangażowania wielu innych, pokrewnych branż, które wspólnie przyczyniają się do wzrostu gospodarczego, lecz także ze względu na różnorodność tematyki, która jest poruszana podczas spotkań. Część bardziej popularnych obszarów tematycznych określa się akronimem SMERF [Celuch 2014; s. 77, Kim, Park i Lee 2010, s. 45; Lee, Close i Love 2010, s. 278; por. Borodako, Barbeka

i Rudnicki 2015, s. 20] od:

- *social* – społeczne,
- *military* – wojskowe,
- *educational* – edukacyjne,
- *religious* – religijne,
- *fraternal* – odnoszących się do spotkań różnych bractw.

Z kolei w raportach Poland Convention Bureau [2013, s. 10] wyróżnia się spotkania: humanistyczne, technologiczne, informacyjno-komunikacyjne, ekonomiczno-polityczne i medyczne. Branża spotkań poprzez organizowanie wydarzeń integruje więc ludzi zajmujących się różnymi dziedzinami życia, przyciąga ich do określonego miasta, popularyzując zarówno miasto wśród uczestników spotkania, jak również podejmowaną tematykę w lokalnym środowisku. Tym samym przyczynia się do wymiany wiedzy oraz powinna zwiększać innowacyjność branż i działających w nich podmiotów.

4.2. Identyfikacja kosztów transakcyjnych w branży spotkań

W poprzednim podrozdziale wskazano podstawowe zasoby składające się na konkurencyjność miasta rywalizującego na międzynarodowym rynku spotkań. To, czy zostaną one efektywnie wykorzystane zależy w dużym stopniu od kształtowania się relacji między kluczowymi podmiotami branży spotkań. Powstawanie tych relacji oraz siła powyższych związków wynika z kolei z wysokości kosztów transakcyjnych, niezbędnych do ich stworzenia i utrzymania. Problematyka ta nie była jednak dotąd przedmiotem badań odnoszących się do branży spotkań. Podejmowano już próby określenia kosztów transakcyjnych charakterystycznych dla turystyki [m.in. Pawlicz 2012; Szumilak 2007], a ze względu na podobieństwa między produktem turystycznym a produktem branży spotkań, można się doszukiwać pewnych analogii również w powyższym zakresie.

Koszty transakcyjne w branży spotkań

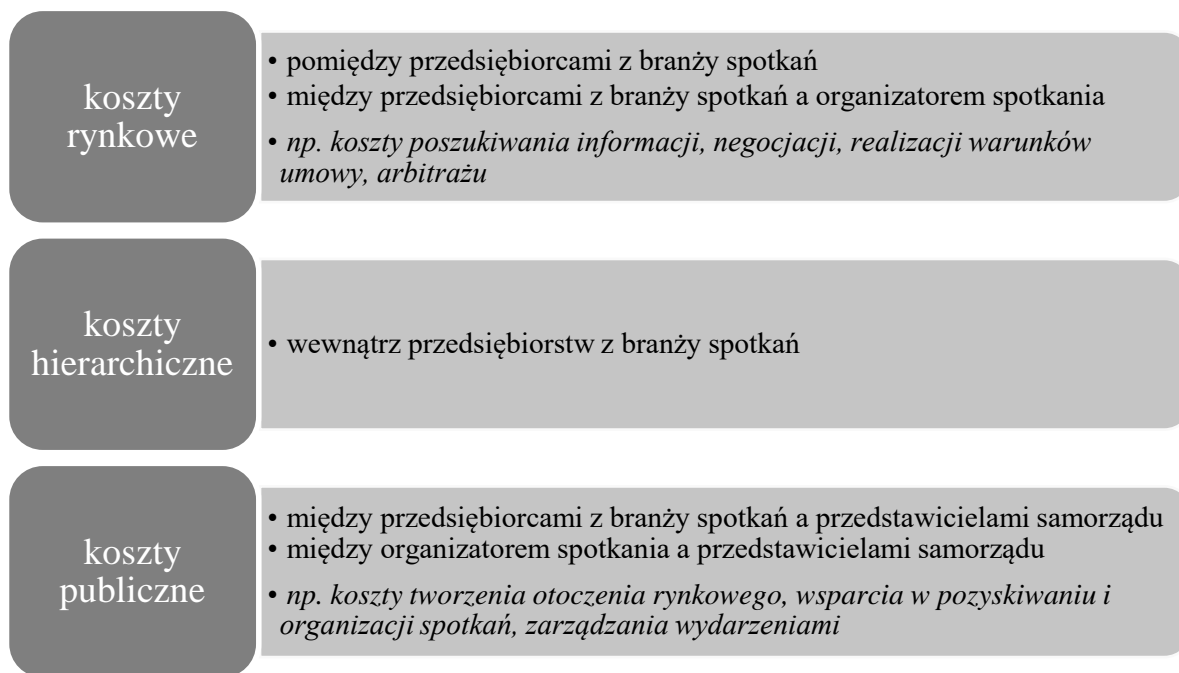
Według A. Pawlicza [2012] koszty transakcji w gospodarce turystycznej powstają z trzech zasadniczych przyczyn: komplementarności produktu turystycznego, odłożenia w czasie konsumpcji po jego nabyciu oraz oddalenia przedstawicieli popytu i podaży. Wielość podmiotów, których oferta składa się na całościowy produkt miasta, sprawia, że muszą one ze sobą współpracować, żeby osiągnąć możliwie najlepsze efekty. Podobna sytuacja ma miejsce w przypadku branży spotkań, ponieważ pozyskanie spotkania i jego organizacja wymaga zaangażowania różnych podmiotów. Konieczne jest więc stworzenie mniej lub bardziej trwałych relacji, a proces ten może być kosztowny i czasochłonny, tym bardziej, że współpraca powinna obejmować nie tylko podmioty prywatne, lecz również publiczne⁴³.

⁴³ Zaangażowanie podmiotów publicznych jest istotnie nie tylko dlatego, że mogą być dostawcami usług kulturalnych, transportowych czy być właścicielami obiektu konferencyjnego, lecz także ze względu na występowanie kosztów zewnętrznych, które K. Arrow [1959, s. 48 za: Iwanek i Wilkin 1998, s. 55] traktuje jako kategorię należącą do kosztów transakcyjnych.

A. Pawlicz [2012] zaznacza, że koszty transakcyjne ponosi też nabywca, który poświęca czas na znalezienie informacji o ofertach, porównanie ich i dokonanie zakupu wszystkich niezbędnych produktów i usług. Na rynku spotkań głównym nabywcą jest organizator spotkania, dla którego proces poprzedzający zawarcie transakcji oraz późniejsze egzekwowanie warunków umowy jest jeszcze bardziej złożone i długotrwałe [zob. rozdz. 3.3.]. Tym samym, tym większego znaczenia nabiera rozdzielenie momentu zakupu i konsumpcji. Za kluczową kwestię autor uważa jednak oddalenie podmiotów reprezentujących popyt i podaż, które rozumiane jest przede wszystkim przez pryzmat różnic kulturowych, a nie tylko fizycznej odległości. W przypadku gospodarki turystycznej powyższe różnice dotyczą dostawców i odbiorców, natomiast w branży spotkań mogą występować między dostawcami, organizatorem spotkania i jego uczestnikami [por. Pawlicz 2012].

Kategorie kosztów w branży spotkań

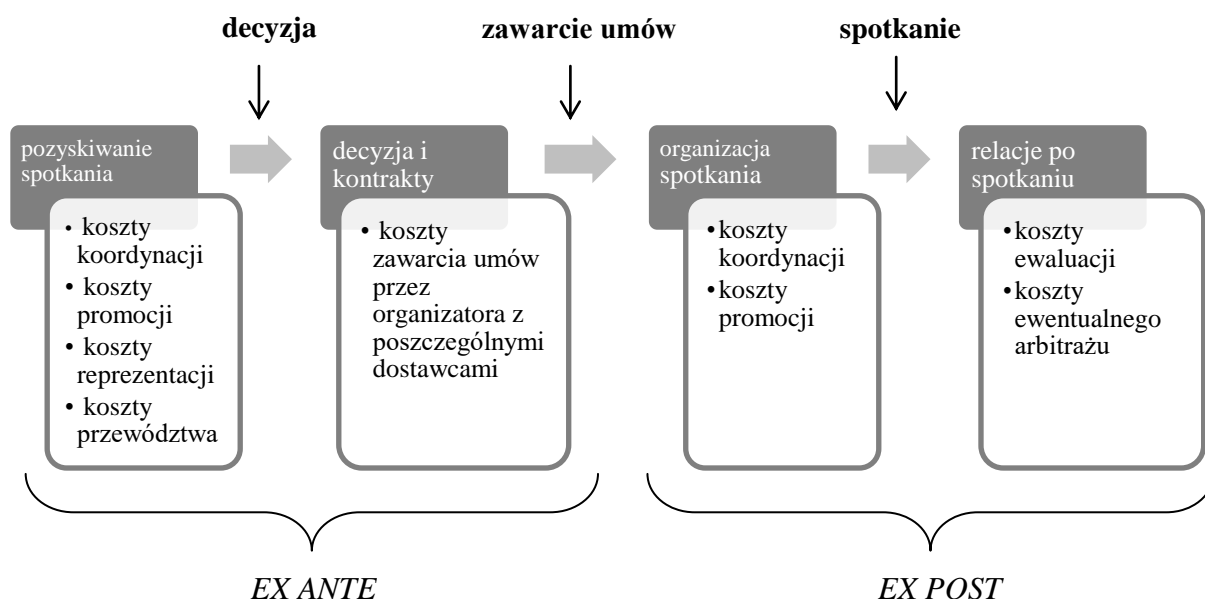
Koszty transakcyjne w branży spotkań można rozpatrywać według ich podstawowych klasyfikacji (które omówiono w rozdz. 1.3), czyli podziału na: koszty rynkowe, hierarchiczne i publiczne (rysunek 21.), a także na koszty *ex ante* i *ex post* (rysunek 22.). **Koszty rynkowe** będą się odnosiły przede wszystkim do przedsiębiorstw tworzących branżę spotkań i ich wzajemnej kooperacji oraz relacji z organizatorem spotkania. Zaliczyć tu należy najbardziej typowe koszty transakcyjne (bo związane z przygotowaniem i realizacją kontraktu), takie jak: koszty poszukiwania informacji, negocjacji oraz zabezpieczenia i wypełnienia warunków umowy. Z kolei **koszty hierarchiczne** powstają wewnątrz przedsiębiorstwa i wpływają przede wszystkim na jego indywidualne działania, a nie na funkcjonowanie sektora czy miasta, dlatego nie będą przedmiotem rozważań w tej rozprawie. Ponadto należy przypuszczać, że podobne rodzaje kosztów będą powstawać w większości podmiotów gospodarczych, a prawdopodobnie różnicować je będą raczej wielkość, zasięg działalności czy uwarunkowania kulturowe, niż branże, w jakich funkcjonują. Ostatnią grupę stanowią **koszty publiczne**. W branży spotkań będą one dotyczyć przede wszystkim relacji przedsiębiorstw z samorządem – jego postrzegania wagi tego sektora, tworzenia warunków do konkurowania oraz zaangażowania w pozyskiwanie spotkań. Nie bez znaczenia jest też zarządzanie portfolio wydarzeń, mające na celu ograniczanie negatywnych i wzmacnianie pozytywnych efektów zewnętrznych [por. Arrow 1959, s. 48 za: Iwanek i Wilkin 1998, s. 55; Furubotn i Richter 2000, s. 44-47; Godłów-Lęgiedź 2009, s. 15].



Rysunek 21. Koszty transakcyjne w branży spotkań

Źródło: opracowanie własne

W przypadku rozróżnienia kosztów transakcyjnych *ex ante* i *ex post*, tradycyjnie kluczowy jest moment zawarcia transakcji [Williamson 1998, s. 33-35]. W branży spotkań równie ważnym, a właściwie nawet ważniejszym punktem jest chwila podjęcia decyzji o przyznaniu miastu prawa do organizacji wydarzenia (rysunek 22.). Działania poprzedzające ten moment, wiążą się z kosztami koordynacji wynikającymi z przygotowania kompleksowej oferty i kosztami promocji prowadzonymi wspólnie przez podmioty zainteresowane rozwojem lokalnej branży spotkań. W drugim z wymienionych przypadków istotne może okazać się również ograniczanie pojawiania się tzw. gapowiczów, którzy czerpią korzyści z kolektywnej akcji, a nie partycypowali w nakładach na jej przeprowadzenie [zob. Pawlicz 2012]. Uczestnicząc w procesie pozyskiwania spotkania ponoszone są również koszty reprezentacji, ponieważ z reguły musi zostać wyłoniony podmiot, który zgłasza kandydaturę miasta i prezentuje jego ofertę. Ponadto konieczne może okazać się zdobycie wsparcia ze strony samorządu lub innych lokalnych podmiotów. Ostatni rodzaj kosztów transakcyjnych na tym etapie dotyczy przywództwa, a więc wyłonienia lidera, który wytyczy kierunek rozwoju sektora, określi, o jakie spotkania (czy szerzej wydarzenia) miasto powinno się ubiegać i będzie monitorował stopień realizacji dotychczasowych założeń [por. ICCA n.d.; Getz 2003; UNWTO i ECT 2015].



Rysunek 22. Koszty transakcyjne w procesie pozyskiwania spotkania

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Hardt 2008; ICCA 2009; UNWTO i ETC 2015

W chwili podjęcia decyzji o lokalizacji określonego spotkania (rysunek 22.) większość kluczowych kwestii może już być ustalona, ponieważ w kryteriach stawianych na początku organizator szczegółowo precyzuje swoje wymagania, a w ofercie miasta określa się, w jaki sposób może im sprostać. Tym samym są już w niej zawarte podstawowe informacje na temat partnerów, ich kwalifikacji, zobowiązań oraz cen za produkt i usługi, które zapewnią. Na tym etapie ponoszone koszty transakcyjne mają doprowadzić do zawarcia umowy między organizatorem a poszczególnymi dostawcami i obejmują koszty ostatecznych negocjacji, zabezpieczenia ustaleń, a także potwierdzenia wiarygodności obu stron. Od momentu podpisania kontraktu mogą pojawiać się koszty koordynacji, wynikające z realizacji postanowień i nadzoru nad działaniami dostawców. Ponownie pojawiają się koszty promocji, tym razem odnoszące się jednak do rozpowszechnienia informacji o spotkaniu, zabiegając w ten sposób o możliwie największą frekwencję, zapewniającą zysk organizatorowi i dostawcom, a także korzyści miastu (ekonomiczne, społeczne itp.). Ostatni etap generujący koszty transakcyjne rozpoczyna się po zakończeniu spotkania (rysunek 22.) i wiąże się z dokonaniem ewaluacji wydarzenia oraz utrzymywaniem relacji między partnerami. Dodatkowo, jeżeli warunki umowne nie były przestrzegane to może dojść do potrzeby arbitrażu lub dochodzenia roszczeń w inny sposób [por. ICCA n.d.; UNWTO i ECT 2015; Getz 2003].

Koszty budowania relacji w branży spotkań

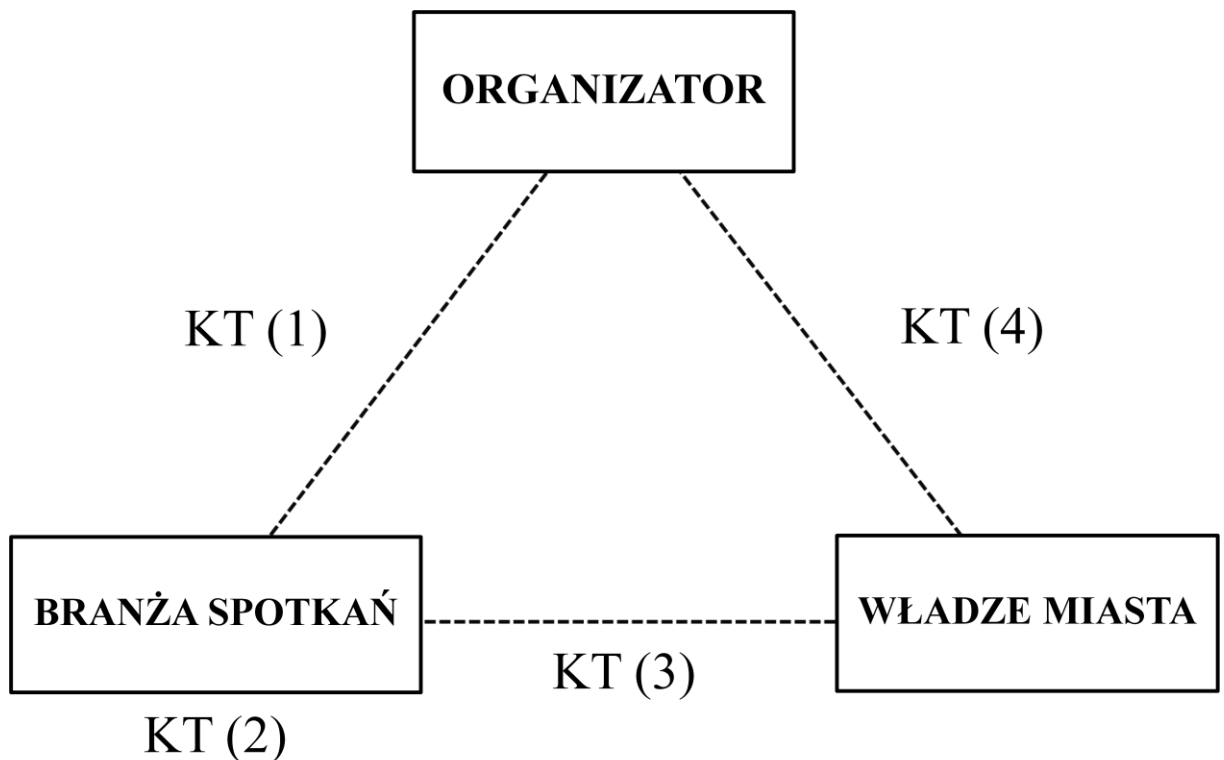
Analizując szczegółowo koszty transakcyjne w branży spotkań należy stwierdzić, że powstają one przede wszystkim na gruncie czterech grup relacji⁴⁴ (rysunek 23.):

- 1) między organizatorem spotkania a przedsiębiorcami z branży,
- 2) wewnątrz branży (czyli między przedsiębiorcami ją tworzącymi),
- 3) między przedsiębiorcami a władzami miasta,
- 4) między organizatorem a władzami miasta.

Dodatkowo można wyodrębnić związki między organizatorem spotkania a jego uczestnikami [Rogers 2013, s. 181], które jako jedyne opierają się na relacjach B2C (*business to customer*). Osoby biorące udział w spotkaniu są finalnymi konsumentami całościowego produktu branży spotkań, a ponoszone przez nich koszty transakcyjne dotyczą głównie poszukiwania informacji o spotkaniu, porównania go z alternatywnymi wydarzeniami, sprawdzenia wiarygodności organizatora oraz rezerwacji i zakupu poszczególnych produktów częściowych. Natomiast wysiłki organizatora początkowo koncentrują się wokół promocji spotkania i zapewnienia odpowiedniej frekwencji. Następnie wiążą się z koordynacją rejestracji oraz świadczeń podczas spotkania, mając na celu zapewnienie zadowolenia uczestników. Po zakończeniu wydarzenia koszty mogą dotyczyć podtrzymania kontaktu oraz pozyskania informacji służących ewaluacji spotkania.

Analiza kosztów transakcyjnych w przypadku tego rodzaju relacji powinna być prowadzona na poziomie mikro – z perspektywy organizatora, w dużym stopniu abstrahującej od miejsca odbywania się spotkania. Z tego powodu nie będzie ona prowadzona w dalszej części rozprawy, tym bardziej, że lokalna branża spotkań oraz samorząd mogą jedynie wspierać organizatora w przyjętych działaniach, ale raczej nie będą mieć wpływu na ich kierunek oraz założenia wiążące się z nimi. Wyjątkiem mogą być jednak wspomniane badania służące ewaluacji spotkania [zob. Rogers 2013, s. 208-210], ponieważ ocenie powinny podlegać zarówno kwestie leżące po stronie organizatora (jakość programu, dobór prelegentów itp.), jak również satysfakcja z usług lokalnych dostawców oraz ogólne wrażenia dotyczące pobytu w mieście.

⁴⁴ Kwestie te były przedmiotem rozważań autorki w artykule *Convention bureau jako instytucja ograniczająca koszty transakcyjne w branży spotkań* [Piechota 2016].



Rysunek 23. Koszty transakcyjne w relacjach między kluczowymi aktorami rynku spotkań

Objaśnienia: KT – koszty transakcyjne

Źródło: opracowanie własne

Z kolei relacje wyszczególnione na rysunku 6. są najbliższe relacjom B2B (*business to business*), ponieważ nawet samorząd może być tu traktowany jako partner biznesowy, którego zaangażowanie jest niezbędne do pozyskania i organizacji spotkania. Podstawowym przykładem relacji B2B są związki między organizatorem a przedsiębiorcami lokalnej branży spotkań – KT(1) na rysunku 23. W tym przypadku wspomniane podmioty są stronami transakcji, bez wątpienia można więc mówić o powstawaniu kosztów transakcyjnych, które obejmują koszty:

- przeprowadzenia procesu wyboru miejsca organizacji spotkania (po stronie organizatora) oraz udziału w nim (po stronie lokalnej branży spotkań – koszty pozyskiwania spotkania),
- poszukiwania informacji o miastach / organizatorach i zapytaniach ofertowych,
- negocjacji,
- zawierania kontraktów,
- ewentualnego arbitrażu.

Koszty te są ponoszone na różnych etapach organizacji spotkania. Na początku dotyczą przede wszystkim kosztów zdobycia informacji – o miastach przez organizatorów oraz o kryteriach stawianych przedsiębiorcom przez organizatorów. Złożony proces decyzyjny może być niezwykle angażujący dla obu stron i pochłaniać dużo czasu, co dla lokalnej branży spotkań jest ryzykowne, ponieważ mimo pozytywnego przejścia poszczególnych etapów cały proces może zakończyć się porażką. Z drugiej strony jego długotrwałość i wieloetapowość stwarza okazję do nawiązania relacji między potencjalnymi partnerami. Oferta przybliży organizatorowi kluczowe informacje na temat miasta, których musiałby poszukiwać samodzielnie. Z kolei, w szczególności wizyty studyjne umożliwiają bezpośredni kontakt osób zaangażowanych w organizację spotkania po obu stronach transakcji, a organizatorom dają szansę weryfikacji, czy pisemna prezentacja zgadza się z rzeczywistością. Złożoność procesu decyzyjnego może zatem ograniczać koszty transakcyjne ponoszone w związku ze sprawdzaniem wiarygodności czy prowadzeniem negocjacji, zwiększając równocześnie koszty przebiegu tego procesu [zob. Rogers 2013, s. 157-160].

Z procesem decyzyjnym wiążą się również koszty transakcyjne powstające w relacjach między przedsiębiorcami lokalnej branży spotkań (KT(2) – rysunek 23.). Wynikają one przede wszystkim z konieczności podjęcia współpracy w zakresie:

- stworzenia spójnej i całościowej oferty określonego miasta lub regionu,
- wspólnej promocji tej oferty,
- pozyskiwania spotkania,
- prowadzenia badań,
- zawierania kontraktów z partnerami z regionu (co wiąże się z kosztami poszukiwania informacji, negocjacji, realizacji umowy i ewentualnego arbitrażu).

Wspomniana współpraca generuje koszty transakcyjne, ale jest niezbędna, ponieważ większość powyższych działań zdecydowanie przekracza możliwości pojedynczego podmiotu. Sytuacja taka ma miejsce w przypadku tworzenia kompleksowego produktu miasta i jego promocji. Kooperacja jest również niezbędna podczas pozyskiwania spotkania, a także formułowania strategii rozwoju branży, określającej chociażby, o jakie wydarzenia miasto powinno się ubiegać. Wdrażanie strategii wiąże się natomiast z potrzebą monitorowania jej efektów, a więc prowadzeniem badań. Ponownie, jeden podmiot może nie mieć wystarczających zasobów do ich realizacji, a dodatkowo z ich wyników mogą korzystać również inni. Z kolei koszty transakcyjne odnoszące się do współpracy będą

obejmować koszty wypracowania wspólnego stanowiska, określenia stopnia partycypacji w wydatkach itp. Ponadto koszty transakcyjne wśród przedsiębiorców branży spotkań wynikają też z zawierania umów między nimi – np. między obiektem konferencyjnym a hotelem czy firmą cateringową.

Istotnym graczem na rynku spotkań są także przedstawiciele samorządu terytorialnego, wchodzący w relację zarówno z organizatorem, jak i lokalnymi przedsiębiorcami, generując koszty transakcyjne oznaczone na rysunku 23. jako KT(4) i KT(3). W przypadku związków z przedsiębiorcami z branży spotkań koszty transakcyjne mogą obejmować koszty:

- pozyskiwania spotkań,
- udostępniania instytucji kultury lub innych na potrzeby branży spotkań,
- spójnej promocji miasta,
- prowadzenia badań,
- inwestycji infrastrukturalnych,
- maksymalizacji lub ograniczania efektów zewnętrznych,
- stworzenia i koordynacji kalendarza wydarzeń,
- rozwiązywania ewentualnych konfliktów interesów.

Wspólne inicjatywy mogą być podejmowane nie tylko w zakresie pozyskiwania określonego spotkania, lecz także bieżącego prowadzenia badań czy działań marketingowych. Istotne jest, aby obraz miasta na rynku spotkań, który chcą wypracować przedsiębiorcy, był spójny z ogólnym wizerunkiem oraz komunikatami nakierowanymi na inne grupy odbiorców. Ponadto, lokalna oferta nie będzie kompletna bez miejscowej infrastruktury, instytucji kultury i innych, znajdujących się w gestii podmiotów publicznych, a dodatkowo, wiele inwestycji może być realizowanych w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego.

Władze miasta muszą jednak dbać o warunki do rozwoju nie tylko dla branży spotkań, lecz również innych sektorów, a także o przyjazne otoczenie dla mieszkańców i turystów. Z tego powodu będą zainteresowane zwiększaniem pozytywnych oraz ograniczaniem negatywnych efektów zewnętrznych, powstających w związku z pozyskiwaniem spotkań. Takie działania mogą się wiązać m.in. z zarządzaniem kalendarzem wydarzeń (nie tylko biznesowych) w mieście oraz rozstrzyganiem konfliktów interesów, gdy organizacja określonego spotkania może się przyczyniać do odnoszenia korzyści przez jedną grupę społeczną i ponoszeniem strat przez inną. Z tego powodu ważne jest zrozumienie przez przedstawicieli samorządu istoty działalności branży spotkań i swojej roli w jej rozwoju,

a także istotna jest świadomość przedsiębiorców, że władze miasta muszą przyjmować szerszą perspektywę, mając na uwadze rozwój całego miasta, a nie tylko pojedynczego sektora.

Jak wspomniano wcześniej, samorząd może odgrywać ważną rolę w pozyskiwaniu i organizacji spotkania, dlatego często powstaje również relacja między nim a organizatorem wydarzenia (KT(4) – rysunek 23.). Koszty transakcyjne wynikają w tym przypadku z:

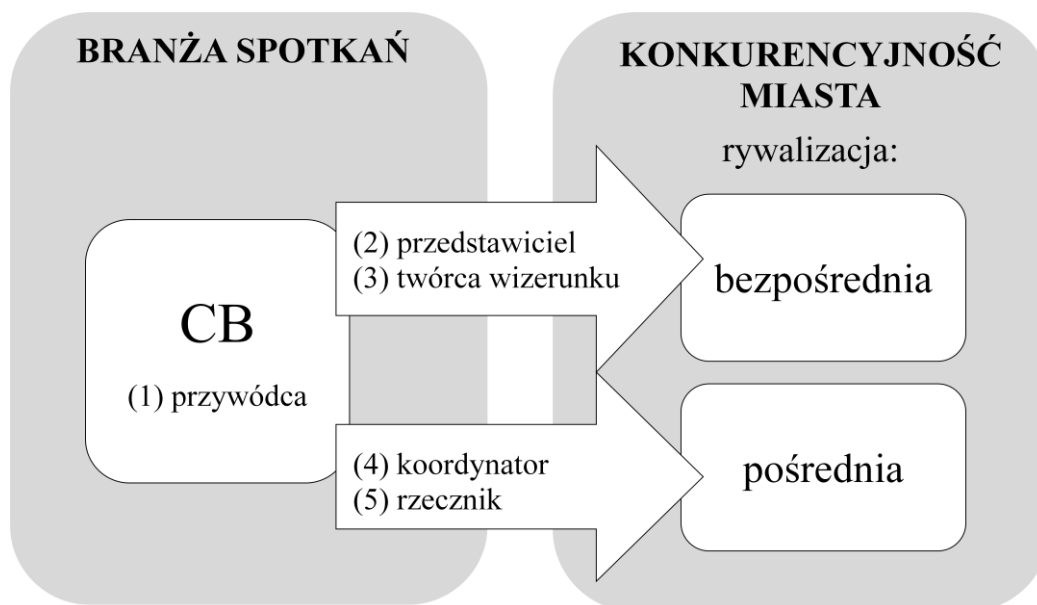
- zaangażowania władz miasta w ubieganie się o spotkanie,
- udostępniania instytucji kultury lub innych na potrzeby organizacji spotkania,
- maksymalizacji lub ograniczania efektów zewnętrznych,
- wzmacniania wizerunku miasta i organizatora.

Udział samorządowców w pozyskaniu i organizację spotkania może przybierać różne formy: od objęcia go patronatem, poprzez dostarczenie poszczególnych produktów i usług (np. zapewnienie uczestnikom darmowego transportu komunikacją miejską lub udostępnienie zabytkowych obiektów publicznych na organizację kolacji powitalnej), po udzielenie wsparcia finansowego. Mogą również zadbać o maksymalizowanie pozytywnych efektów zewnętrznych leżących po stronie organizatora np. zachęcając go do korzystania z usług lokalnych podmiotów. Inną ważną kwestią jest wizerunek miasta, ponieważ jego wypracowanie wymaga nakładów i czasu, i środków pieniężnych, ale może znacząco pomóc w pozyskaniu spotkania. Ponadto, w tym przypadku może również występować sprzężenie zwrotne – organizator korzysta z pozytywnego wizerunku miasta, natomiast wizerunek miasta powinien zostać wzmocniony marką organizatora oraz rangą wydarzenia.

4.3. Wpływ convention bureau na koszty transakcyjne w branży spotkań i na konkurencyjność miasta

Ze względu na możliwość wzmacniania konkurencyjności miasta poprzez rozwój branży spotkań (zob. rozdz. 4.1.), należy się zastanowić, jaki wpływ na konkurencyjność tego sektora ma convention bureau (CB). Na podstawie analizy literatury założono, że to oddziaływanie będzie wiązało się z wypełnianiem przez CB pięciu podstawowych ról: lidera, agenta, koordynatora, rzecznika i twórcy wizerunku, które wyodrębniono we wnioskach do rozdz. 3. Analizując powyższe funkcje należy stwierdzić, że CB może oddziaływać na konkurencyjność miasta odnosząc się zarówno do **rywalizacji bezpośredniej i pośredniej** jednostek terytorialnych (rysunek 24.). Wynika to z tego, że odgrywając rolę agenta czy przedstawiciela miasta CB występuje często w jego imieniu w pozyskiwaniu spotkania, przygotowując kompleksową ofertę i prezentując lokalny produkt

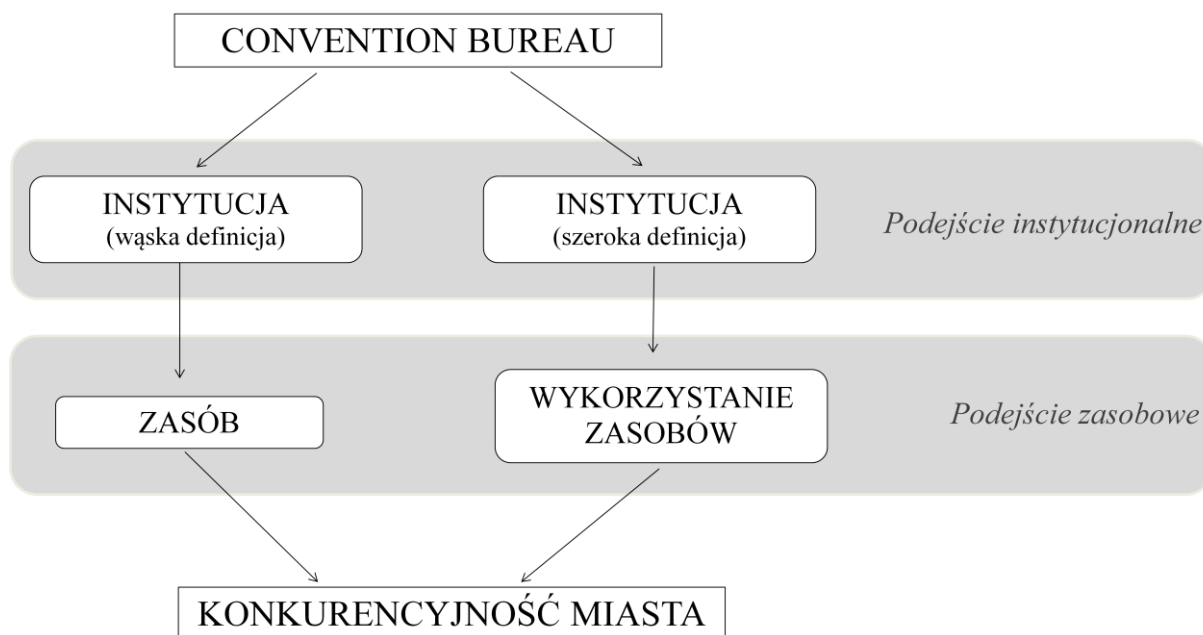
branży spotkań. Uczestniczy więc czynnie w rywalizacji, której podmiotami są miasta, reprezentowane przez CB lub inne podmioty. Pomaga w tym również działalność CB jako twórcy wizerunku, ponieważ w tym przypadku CB jest „wizytówką” miasta na targach branżowych i innych wydarzeniach oraz odpowiadając na zapytania ze strony organizatorów, dla których kontakt z CB może być pierwszym zetknięciem się z określonym miastem. Z drugiej strony, integrując lokalnych przedsiębiorców oraz samorządowców CB stwarza lepsze warunki do funkcjonowania podmiotów gospodarczych (rysunek 24.).



Rysunek 24. Role convention bureau a konkurencyjność miasta

Źródło: opracowanie własne

CB można zatem uznać za **instytucję**, która będzie rozumiana nie tylko jako działająca organizacja, lecz także w szerokim znaczeniu, odnoszącym się do kształtowania zasad funkcjonowania innych podmiotów (rysunek 25.). Według pierwszej definicji należy przyjąć, że CB stanowi zasób miasta, ponieważ jest fizycznie istniejącą instytucją, która niejednokrotnie pełni funkcję pierwszego punktu kontaktowego dla organizatorów spotkań oraz przedstawiciela miasta w procesie wyboru lokalizacji spotkania. Zgodnie z terminologią O.E. Williamsona [1998, s. 25-29] jest więc w tej sytuacji strukturą zarządczą.



Rysunek 25. Convention bureau a konkurencyjność miasta w podejściu instytucjonalnym i zasobowym

Źródło: opracowanie własne

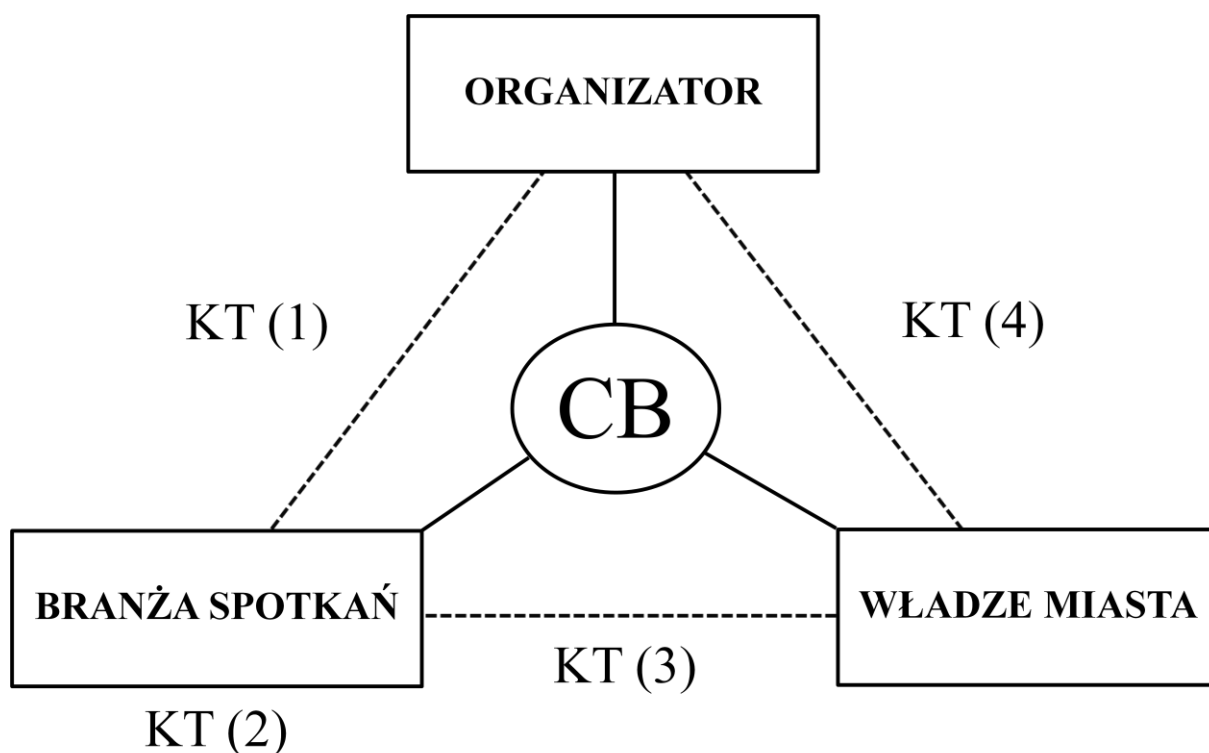
W drugim przypadku jest bardziej składnikiem otoczenia czy środowiska instytucjonalnego [Davis i North 1970, s. 133; Williamson 1998, s. 26], które również należy traktować jako zasób miasta, lecz przyczynia się przede wszystkim do wykorzystania innych zasobów. Zasobami tymi są: lokalna infrastruktura, dostępność komunikacyjna, doświadczona kadra i inne elementy uwzględniane w kryteriach wyboru miejsca (opisanych w rozdz. 4.1.), które samodzielnie mogą mieć niewielkie znaczenie, a dopiero połączone w kompleksową ofertę stanowią o sile określonego miasta na rynku spotkań. Koordynacja działań oraz stworzenie warunków do współpracy powinno wzmacniać poszczególne dobra i usługi oraz całościowy, miejski produkt branży spotkań, a tym samym przyczyniać się do poprawy konkurencyjności sektora i miasta. Funkcja lidera spaja powyższe kwestie, ponieważ w założeniu określa zakresy zadań zarówno w odniesieniu do czynnego, jak i biernego pozyskiwania spotkań, wynikające z przyjętej strategii swojej działalności i rozwoju branży spotkań (rysunek 24. i 25.).

Convention bureau a koszty transakcyjne w branży spotkań

Przyjmując założenia neoinstytucjonalizmu za podstawę dalszych rozważań i sposób rozumienia istoty CB według szerokiej definicji instytucji, należy stwierdzić, że działalność tego podmiotu powinna być ukierunkowana na ograniczanie kosztów transakcyjnych w branży spotkań. Z kolei redukcja ta powinna być wynikiem ograniczania niepewności powstającej między partnerami (organizatorem, przedsiębiorcami i przedstawicielami władz

miasta) oraz realizowaniem zadań, których podjęcie przez powyższe podmioty byłoby niemożliwe lub nie przyniosłoby spodziewanych efektów. Działalność CB na tym polu może się odnosić zarówno do kosztów *ex ante* i *ex post*, powstających na różnych etapach pozyskiwania i organizacji spotkania (zob. rysunek 22. w rozdz. 4.2.).

Odwołując się do klasyfikacji E.G. Furubotna i R. Richtera, CB nie będzie miało raczej wpływu na hierarchiczne koszty poszczególnych przedsiębiorstw, a powinno oddziaływać głównie na rynkowe i publiczne koszty transakcyjne. W przypadku kosztów hierarchicznych będą się one wiązały właściwie tylko z decyzją podmiotów prywatnych i publicznych, czy przynajmniej część kompetencji z zakresu ich reprezentowania oraz promocji warto przenieść na CB. Z kolei koszty rynkowe odnoszą się do relacji między przedsiębiorstwami, a publiczne – między przedsiębiorstwami a władzami miasta (umożliwiając funkcjonowanie podmiotom gospodarczym), dlatego wpływ CB na kształtowanie się kosztów transakcyjnych powinien być rozpatrywany z perspektywy czterech grup relacji w branży spotkań, które przedstawiono na rysunku 9. (por. rysunek 23. w rozdz. 4.2).



Rysunek 26. Convention bureau a relacje i koszty transakcyjne w branży spotkań

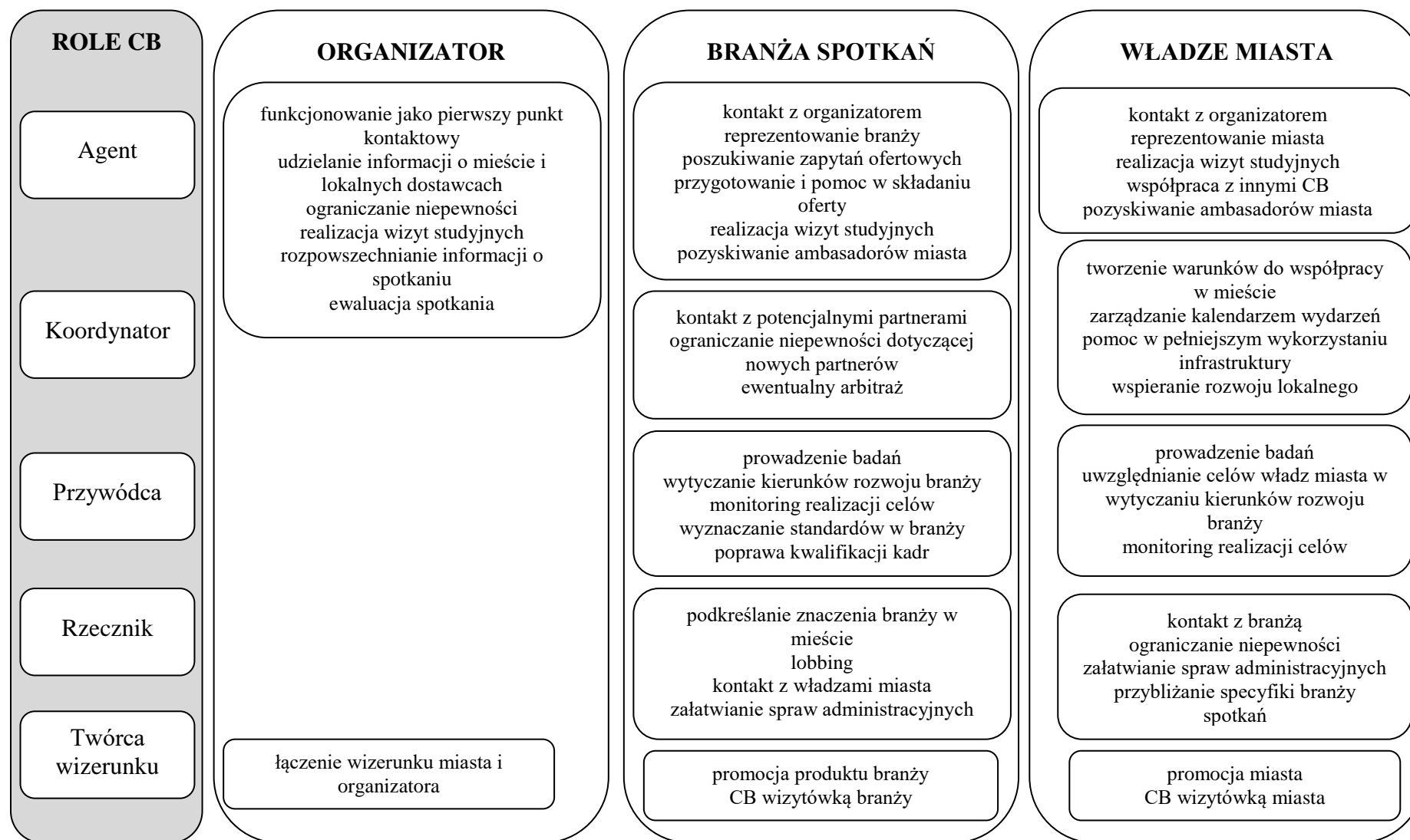
Objaśnienia: KT – koszty transakcyjne

Źródło: opracowanie własne

Z kolei na rysunku 27. zebrano zadania CB, których realizacja przyczynia się do ograniczania kosztów transakcyjnych na rynku spotkań. W układzie poziomym przypisano poszczególne zadania do podstawowych ról CB. W układzie pionowym wyróżniono trzech podstawowych graczy na rynku: organizatora spotkania, przedsiębiorców z lokalnej branży spotkań i władze miasta, określając równocześnie, które działania CB przyczyniają się do redukcji kosztów transakcyjnych ponoszonych przez wymienione podmioty. Jak wspomniano pod koniec rozdz. 3, rola agenta (inaczej przedstawiciela bądź reprezentanta) związana jest przede wszystkim z pozyskiwaniem spotkań i kształtowaniem relacji między organizatorem a miejskimi podmiotami (ograniczając koszty transakcyjne powstające między stronami – KT(1) i KT(4) na rysunku 26.). Natomiast wypełnianie pozostałych funkcji przez CB oddziałuje na tworzenie i utrzymywanie związków pomiędzy jednostkami prywatnymi i publicznymi w danym mieście (KT(2) i KT(3) na rysunku 26.). Wpływ CB na koszty transakcyjne ponoszone przez poszczególne podmioty zostanie szerzej omówiony na kolejnych stronach.

Rola CB w ograniczaniu kosztów transakcyjnych ponoszonych przez organizatora spotkania – KT(1) i KT(4)

Jedną z podstawowych korzyści dla organizatora, wynikających z istnienia CB jest fakt, że CB pełni funkcję pierwszego punktu kontaktowego (rysunek 10.), udzielającego niezbędnych informacji na temat miasta i lokalnej branży spotkań [Beaver 2005, s. 110; Borodako, Berbeka i Rudnicki 2015, s. 24]. Oznacza to, że organizator nie musi kierować zapytań bezpośrednio do różnych dostawców poszczególnych produktów i usług, lecz wystarczy zwrócić się do jednego podmiotu. W tym przypadku ogromnie ważną cechą CB jest jego neutralność [Pawlicz 2007, s. 283-284], dzięki której organizator może mieć przekonanie, że otrzymane informacje najlepiej odpowiadają jego potrzebom, a nie wynikają z komercyjnych kontraktów CB z lokalnymi partnerami. Zyskuje tym samym doradcę doskonale znającego lokalny rynek, który może służyć mu wsparciem na różnych etapach organizacji spotkania. Z tego powodu, brak CB może zniechęcić organizatora do dalszego rozważania danego miasta jako lokalizacji spotkania.



Rysunek 27. Role convention bureau a ograniczanie kosztów transakcyjnych w branży spotkań

Źródło: opracowanie własne

Prawdopodobnie organizator tym bardziej będzie polegał na pomocy CB, im częściej współpracował z takimi podmiotami wcześniej, ponieważ zna zasadę ich działalności oraz wie, jakiego wsparcia może oczekiwać. Problem może powstać wtedy, gdy CB, z którymi dotąd miał styczność reprezentowały różne modele funkcjonowania, a przez to również odmienny zakres świadczeń, spośród których część mogła być oferowana bezpłatnie, a pozostała odpłatnie. W takiej sytuacji wypracowanie sposobu współpracy między organizatorem a określonym CB wiąże się z powstawaniem dodatkowych kosztów transakcyjnych. Ponadto należy zauważyć, że CB może również ułatwiać nawiązanie kontaktów z poszczególnymi przedsiębiorcami oraz władzami miasta, pomagać w prowadzeniu negocjacji, a w razie potrzeby także pełnić funkcję arbitra, w przypadku powstania sporów między stronami.

Rola CB w ograniczaniu kosztów transakcyjnych ponoszonych przez przedsiębiorców lokalnej branży spotkań – KT(1), KT(2) i KT(3)

Zapobieganie konfliktom oraz ich ewentualne rozstrzygnięcie może mieć również znaczenie dla podmiotów tworzących branżę spotkań (nie tylko w relacjach z organizatorem czy władzami miasta, lecz również między sobą). One również zyskują neutralnego doradcę dzięki istnieniu CB, który może przyczyniać się do zainicjowania kontaktów między przedsiębiorcami, podjęcia współpracy (ponieważ CB może zmniejszać niepewność związaną z takim działaniem), a także wypracowanie przez nich wspólnego stanowiska w kwestiach istotnych dla rozwoju sektora. Przede wszystkim, w jakim kierunku rozwój powinien postępować oraz w jaki sposób zrealizować zamierzone cele. CB powinno mieć istotny wpływ na ustalenie tych założeń, ponieważ jako jedyny podmiot postrzega branżę jako całość, a nie przez pryzmat osiągania własnych, jednostkowych zysków. Tym samym bierze pod uwagę interesy różnych grup oraz konkurencyjność miasta, uwzględniając chociażby powstawanie efektów zewnętrznych i związane z tym poszukiwanie rozwiązań maksymalizujących korzyści z rozwoju branży spotkań. Tworzenie i realizacja tych założeń wymaga identyfikacji słabych i mocnych stron miasta, przeprowadzonej przez obiektywny podmiot, którym ponownie powinno być CB ze względu na jego niekomercyjny charakter. Atrybuty miasta stanowiące jego przewagę powinny być uwypuklane w kompleksowej ofercie, równocześnie poszukując rozwiązań ograniczających lokalne niedostatki np. wprowadzając standardy działalności czy inicjując szkolenia zwiększające kwalifikacje pracowników.

Ponadto, dla przedsiębiorców z branży spotkań bardzo istotną kwestią jest też funkcjonowanie CB jako pierwszego punktu kontaktowego dla organizatorów. Znaczenie tego rodzaju aktywności wynika z tego, że w sytuacji, gdy organizator nie zwróci się bezpośrednio do określonego dostawcy, to CB skieruje go do odpowiedniego podmiotu. Przedstawiciel CB musi być jednak przekonany, że dany przedsiębiorca spełni kryteria stawiane przez organizatora. O skierowaniu organizatora do określonego dostawcy decyduje więc dopasowanie oferty przedsiębiorstwa do oczekiwań zleceniodawcy, a nie relacje prywatne bądź powiązania finansowe między CB a danym dostawcą. Zaletą działalności CB jest również fakt, że może aktywnie pozyskiwać spotkania – zdobywając dostęp do baz i poszukując otwartych zapytań ofertowych (*request for proposals*). Dla podmiotów gospodarczych może to być zbyt koszt- i czasochłonne, a w przypadku większości spotkań przedsiębiorcy prawdopodobnie i tak nie mogliby samodzielnie złożyć oferty. Ponadto, własne, indywidualne działania promocyjne na dużą skalę również wymagałyby poniesienia wysokich nakładów, a mogłyby nie przynieść spodziewanych efektów, ponieważ rozpatrywana jest przede wszystkim kandydatura miasta, a dopiero potem produkty i usługi poszczególnych dostawców. Dlatego kompleksowa promocja, obejmująca oferty lokalnych podmiotów prywatnych i publicznych oraz koordynowana przez jedną instytucję, powinna być zdecydowanie bardziej skuteczna.

Podobna sytuacja występuje w przypadku prowadzenia badań umożliwiających monitorowanie realizacji założonych celów. Dla jednego przedsiębiorstwa przeprowadzenie badania o szerokim zakresie podmiotowym i przedmiotowym (a być może również przestrzennym) byłoby niemożliwe lub wymagałoby bardzo dużego zaangażowania własnych zasobów, a z tego powodu prawdopodobnie nie byłoby zainteresowane nieodpłatnym udostępnianiem wyników kontrahentom. Łącząc zasoby i jednocząc wysiłki, przekazując równocześnie koordynację projektu jednemu podmiotowi – CB, zaangażowanie czasowe i finansowe poszczególnych jednostek gospodarczych będzie zdecydowanie mniejsze, a dodatkowo zyskuje się narzędzie, które może podkreślać znaczenie branży w mieście oraz ułatwiać rozmowy z przedstawicielami samorządu. Konieczne jest jednak wypracowanie takiego zakresu badania, aby z jednej strony dawał możliwie pełny obraz lokalnego rynku spotkań, a z drugiej, żeby każdy przedsiębiorca mógł wśród wyników znaleźć informacje istotne dla jego działalności.

CB ma również możliwość integracji lokalnej branży spotkań i innych podmiotów, zaangażowanych w jej rozwój. Przedstawiciele branży zyskują swojego reprezentanta nie tylko w odniesieniu do poszukiwania ambasadorów i zdobywania spotkań oraz dysponującego fachową wiedzą w tym zakresie, lecz także w relacjach z władzami miasta. Przedsiębiorcy w takim przypadku nie muszą samodzielnie występować o objęcie patronatem spotkania przez prezydenta czy burmistrza lub inne wsparcie, kluczowe w określonym procesie decyzyjnym. CB występując w ich imieniu skraca nie tylko czas potrzebny do załatwienia danej sprawy, ale przede wszystkim czas związany z przygotowaniem, rozpoznaniem, jaka jest procedura postępowania w takim przypadku i kto podejmuje ostateczną decyzję. Dodatkowo CB staje się również niejako głosem branży spotkań, podkreślającym jej znaczenie w mieście (w którym rozwija się wiele różnych sektorów) i umożliwiając tym samym pozyskanie dofinansowania lub innego wsparcia.

Rola CB w ograniczaniu kosztów transakcyjnych ponoszonych przez przedstawicieli władz miasta – KT(3) i KT(4)

Niekomercyjny charakter działalności CB jest niewątpliwą zaletą w relacjach z instytucjami publicznymi, ponieważ na tej podstawie można zakładać, że CB rzeczywiście reprezentuje interes branży, a nie własne, jednostkowe cele (w przeciwieństwie do pojedynczego przedsiębiorcy). Tym samym CB ogranicza niepewność w relacjach między samorządem a lokalną branżą spotkań. Może to mieć związek z jednej strony z prowadzeniem pewnych działań lub inwestycji w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego, a także włączeniem instytucji kulturalnych i innych do miejskiego produktu branży spotkań. Z drugiej strony, podczas wydawania decyzji administracyjnych dotyczących pozyskiwania spotkań i rozwoju omawianego sektora do urzędników zgłasza się jeden podmiot – CB, z którym mogli już współpracować wielokrotnie i któremu nie trzeba tłumaczyć sposobu postępowania w określonej sprawie⁴⁵. Dodatkowo CB może informować władze miasta, czy w danym zakresie podjęto działania zgodne z ustaleniami oraz czy przyznane środki są wydatkowane zgodnie z przeznaczeniem. Dzięki CB zyskują również pogląd na to, w jaki sposób działa branża spotkań i jak ważne dla niej może być zaangażowanie instytucji publicznych, przyczyniając się równocześnie do stworzenia atmosfery współpracy w mieście.

⁴⁵ Zaangażowanie władz miasta nie musi się ograniczać do wydawania określonych decyzji administracyjnych, lecz mogą być one ważnym partnerem w pozyskiwaniu spotkania i przedstawianiu kandydatury miasta, czego przykładem jest chociażby udział Biura Obsługi Inwestorów i Promocji Inwestycji w Urzędzie Miasta Poznania w ubieganiu się o organizację piątej edycji konferencji stowarzyszenia: Association of Business Service Leaders in Poland [Leszczyński, Zieliński i Zmyślony 2014].

Zainteresowanie przedstawicieli samorządu rozwojem branży spotkań powinno wynikać nie tylko z kryteriów stawianych przez organizatora (w zakresie patronatu, darmowej komunikacji itp.), lecz przede wszystkim ze względu na efekty zewnętrzne wywoływane w związku z działalnością omawianego sektora. CB powinno zatem integrować cele przedsiębiorców nastawionych na osiąganie zysków z ogólnymi celami, wyznaczanymi przez władze miasta i mającym doprowadzić do trwałego rozwoju społeczno-gospodarczego obszaru. Dzięki temu, wytyczając kierunki rozwoju branży obie kwestie powinny zostać uwzględnione. CB może również zostać podmiotem odpowiadającym za zarządzanie kalendarzem spotkań czy nawet wszystkich wydarzeń w mieście, maksymalizując w ten sposób pozytywne efekty zewnętrzne. Należy do nich zaliczyć efekty ekonomiczne – wynikające z działania mechanizmów mnożnikowych, pełniejszego wykorzystania istniejącej infrastruktury, wydłużenia sezonu turystycznego, a także aspekty społeczne, jak np. wzmacnianie poczucia dumy mieszkańców miasta.

Ponadto, odpowiadając za prowadzenie badań branży, CB miałoby możliwość monitorowania, czy powyższy cel (maksymalizację pozytywnych efektów zewnętrznych) udaje się realizować. Z kolei, CB integrując działania podmiotów publicznych i prywatnych powinno też przyczynić się do skuteczniejszej promocji miasta, dbając o to, by sposób postrzegania miasta na rynku spotkań był spójny z ogólnym wizerunkiem miasta. Dodatkowo, może przyczyniać się do ograniczania kosztów transakcyjnych powstających w związku z powielaniem działań marketingowych lub innych, prowadzonych niezależnie od siebie przez różne podmioty.

Koszty transakcyjne związane z działalnością convention bureau

Można uznać, że realizując opisane powyżej działania CB ma dość szerokie możliwości w zakresie ograniczania kosztów transakcyjnych w relacjach między kluczowymi aktorami rynku spotkań. Należy jednak pamiętać, że funkcjonowanie tego podmiotu również wiąże się z powstawaniem kosztów transakcyjnych. Najważniejszym i zdecydowanie najwyższym zdaje się być **koszt wypracowania zaufania i wiarygodności** wśród interesariuszy CB, ponieważ to zadanie prawdopodobnie będzie wymagało bardzo dużo czasu, a bez jego realizacji CB może okazać się zbędne w określonym mieście. Przedstawiciele podmiotów prywatnych i publicznych, powinni doskonale wiedzieć, czym CB się zajmuje, w jaki sposób im pomaga, a przede wszystkim powinni być przekonani, że reprezentuje ono ich interesy. Dlatego od samego początku swojej działalności CB powinno ponosić koszty m.in. na:

- rozpoznanie lokalnej branży (identyfikację podmiotów ją tworzących w wąskim i szerokim ujęciu),
- informowanie o swoich działaniach,
- kontakt z poszczególnymi partnerami oraz poznanie ich potrzeb i oczekiwań,
- integrację lokalnego środowiska,
- zachęcanie do udziału we wspólnych inicjatywach (od prowadzenia działań promocyjnych po wspólne składanie oferty na zapytanie organizatora),

a i tak może się okazać, że zaufanie i wiarygodność CB uzyska prawdopodobnie dopiero po wielu latach i zrealizowanych razem projektach. Ponadto, należy liczyć się z tym, że zaistnieją również koszty transakcyjne odnoszące się do „wnętrza” CB – związane z wyborem odpowiedniej formy organizacyjnej, pozyskaniem źródeł finansowania czy znalezieniem i wyszkoleniem pracowników.

Istnieje zatem możliwość, że koszty funkcjonowania CB będą wyższe niż koszty transakcyjne, które ma ograniczać. Dlatego należy przyjąć, że CB powinno zostać powołane do życia w danym mieście tylko wtedy, gdy koszty wynikające z jego działalności będą niższe od sumy kosztów, które redukuje. Stwierdzenie to może wydawać się dość trywialne, problem tkwi jednak w pomiarze kosztów transakcyjnych, ponieważ jak zaznaczono w rozdz. 1. trudno określić ich wartość, a analiza sprowadza się przede wszystkim do porównywania wariantów [Williamson 1998a, s. 33]. W przypadku działalności CB trzeba więc określić koszty występujące w lokalnej branży spotkań, koszty funkcjonowania CB i koszty, które może ograniczać, a następnie zestawić ze sobą dwie opcje: rozwój sektora z i bez CB.

Prawdopodobnie powołanie do życia CB będzie bardziej zasadne w dużych miastach, ze względu na dużą liczbę podmiotów zaangażowanych w rozwój branży spotkań, a więc trudniejsze kształtowanie się relacji między nimi. Dodatkowo, takie miasta często ubiegają się o prestiżowe, liczące kilka tysięcy uczestników spotkania, których pojedyncze przedsiębiorstwa czy jednostki samorządu nie są w stanie samodzielnie ani pozyskać, ani zorganizować. Z kolei mniejsze miasta czy miasteczka będą starały się o spotkania odpowiadające wielkości lokalnej bazy [Nelson i Rys 2000, s. 72]. Proces ten nie musi nawet obejmować całego miasta, lecz jedno przedsiębiorstwo, ponieważ hotel o wystarczającej liczbie miejsc noclegowych, z zapleczem konferencyjnym i gastronomicznym może

się podjąć samodzielnej organizacji spotkania. W takiej sytuacji nie ma potrzeby tworzenia kompleksowego produktu miasta, a promocja może być prowadzona indywidualnie przez podmioty gospodarcze, aby zapewnić sprzedaż swojej oferty.

Ewentualni zastępcy convention bureau

W wielu miastach (zarówno mniejszych, jak i większych) może zaistnieć sytuacja, że mimo planów rozwój branży spotkań, CB nie zostanie utworzone. Na podstawie przedstawionych wcześniej założeń należy uznać, że w takim przypadku powstaje luka, która powinna zostać wypełniona przez inny podmiot, aby nie doprowadzić do osłabienia konkurencyjności określonego miasta. Wynika to z dwóch przesłanek:

- Po pierwsze, brakuje instytucji w wąskim rozumieniu tego pojęcia, ponieważ nie ma fizycznie istniejącej organizacji, wspierającej zarówno stronę podażową (lokalni dostawcy), jak i popytową (organizator). To osłabia konkurencyjność miasta ze względu na to, że obecność takiego podmiotu jest często jednym z kryteriów wyboru miejsca organizacji spotkania (zob. rozdz. 4.1.).
- Po drugie, brakuje instytucji w szerokim rozumieniu tego pojęcia, która przyczyniałaby się do ograniczania kosztów transakcyjnych pomiędzy głównymi aktorami rynku spotkań. Tym samym kształtowanie relacji między nimi jest dużo bardziej kosztowne i czasochłonne, przez co miasto jest mniej konkurencyjne w zakresie pozyskiwania spotkań.

W związku z tym, przynajmniej część działań przypisanych CB powinna zostać podjęta przez inny podmiot. Wśród nich można wymienić: komórkę organizacyjną jednostki administracji publicznej, przedsiębiorstwo z branży spotkań (np. obiekt konferencyjny) czy DMO (destination management organization) – każde z tych rozwiązań ma jednak tyle samo wad, co zalet (tabela 11.).

W pierwszym przypadku, a więc odgrywaniu ról CB przez przedstawicieli **władz miasta**, podstawową zaletą jest możliwość koordynacji i porozumienia z innymi podmiotami publicznymi (tabela 11.). Korzystne jest również przyjmowanie szerszej perspektywy – całego miasta, a więc uwzględnianie potrzeb różnych interesariuszy. Jednak z drugiej strony, branża spotkań może zostać „zaniedbana” na rzecz innych sektorów. Podobna sytuacja może mieć miejsce w przypadku promocji. Władze miasta często odpowiadają za jego promocję i kreowanie wizerunku, mogłoby się więc wydawać, że są właściwym podmiotem do stworzenia jego obrazu na międzynarodowym rynku spotkań. Koncentracja na jednej grupie odbiorców (organizatorów spotkań) wymaga jednak dobrej znajomości

ich potrzeb i oczekiwań, żeby stworzyć odpowiedni przekaz, a dodatkowo konieczne może okazać się wykorzystanie innych kanałów komunikacji – np. w przyciąganiu turystów reklama w mediach może okazać się skuteczna, podczas gdy na rynku spotkań duże znaczenie mają kontakty bezpośrednie.

Tabela 11. Zalety i wady przejęcia ról convention bureau przez inne podmioty

PODMIOT	ZALTY	WADY
władze miasta	<ul style="list-style-type: none"> + możliwość współpracy z innymi podmiotami publicznymi + uwzględnianie potrzeb różnych interesariuszy + promocja miasta + udział w procesie pozyskiwania spotkań 	<ul style="list-style-type: none"> – nieznajomość rynku spotkań – konieczność koncentracji również na innych branżach – ograniczone zaufanie przedsiębiorców z branży spotkań – ograniczenia administracyjne (np. nieelastyczny czas pracy)
przedsiębiorstwo	<ul style="list-style-type: none"> + bardzo dobra znajomość rynku spotkań + doświadczenie i umiejętności praktyczne 	<ul style="list-style-type: none"> – koncentracja na własnych celach – ograniczone zaufanie przedstawicieli władz miasta i innych przedsiębiorstw
DMO	<ul style="list-style-type: none"> + realizacja podobnych zadań w odniesieniu do gospodarki turystycznej + współpraca z częścią podmiotów należących do branży spotkań (np. hotelarze) 	<ul style="list-style-type: none"> – nieznajomość rynku spotkań – stosowanie tych samych rozwiązań na rynku spotkań, co na rynku turystycznym

Źródło: opracowanie własne

Bardzo dobra znajomość branży oraz doświadczenie są również bardzo ważne podczas przygotowania oferty, prezentacji i prowadzenia rozmów z organizatorem. Pozyskiwanie spotkania często wymaga zaangażowania przedstawicieli samorządu, stąd pełnienie funkcji reprezentanta potencjalnie nie powinno sprawiać większych problemów (tabela 11.). Potencjalnie, ponieważ pracownicy administracji publicznej posiadając nawet wysokie kwalifikacje, bez odpowiedniej wiedzy praktycznej mogą nie sprostać powyższym obowiązkom. Dodatkowo np. przeprowadzenie wizyty studyjnej czy rozmowy z organizatorem z innego kontynentu wiąże się raczej z elastycznym czasem pracy, który nie jest standardem w podmiotach publicznych. Brak doświadczenia i bieżącego funkcjonowania w realiach branży spotkań będzie jednak przede wszystkim ograniczało zaufanie przedsiębiorców do samorządu jako do ich przedstawiciela. Trudno również, żeby władze miasta reprezentowały ich interesy, skoro z założenia muszą dbać o potrzeby różnych grup społecznych.

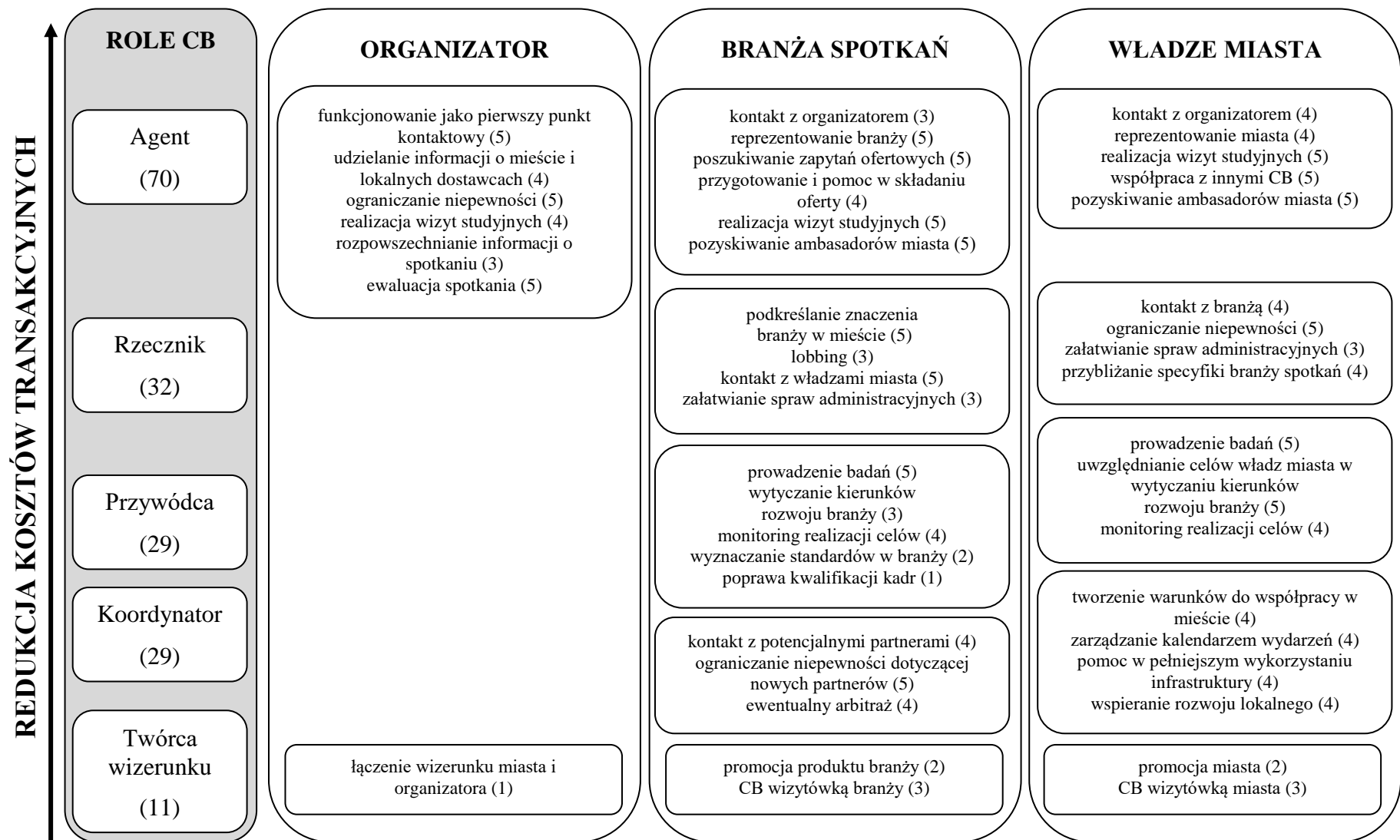
Specjalistyczna i aktualna wiedza praktyczna nie powinna być jednak problemem dla **przedsiębiorców branży spotkań** (tabela 11.). Doświadczona i charyzmatyczna osoba zarządzająca obiektem konferencyjnym lub innym może sprawić, że dany podmiot będzie postrzegany jako lider i koordynator działań w sektorze. Mimo to, może jednak budzić ograniczone zaufanie ze strony partnerów i innych jednostek, ze względu na zarobkowy charakter jego działalności. Należy mieć wątpliwość, czy podmiot gospodarczy będzie dbał

o interesy całej branży, skoro jego podstawowym zadaniem jest wypracowanie własnego zysku. Możliwe, że będzie przyczyniał się do realizacji wspólnych zamierzeń, ale prawdopodobnie tylko wtedy, gdy nie będą one sprzeczne z jego indywidualnymi celami lub umożliwią mu ich osiągnięcie. Z tego samego powodu trudność mogą stanowić relacje z władzami miasta i próby przekonania ich do podjęcia wspólnych inicjatyw oraz udzielenia wsparcia, mającego się przyczynić do rozwoju branży spotkań.

Istnieje jeszcze trzecia możliwość, a więc przekazanie **DMO** zadań CB (tabela 11.). Rozwiązanie takie wydaje się dość naturalne, ze względu na łączenie turystyki czasu wolnego i biznesowej w ramach convention and visitors bureau (CVB). Ponadto, DMO odpowiada za promocję miasta, a do sieci współpracy tego podmiotu po części należą też partnerzy tworzący szeroko rozumianą branżę spotkań (np. hotelarze). Jeżeli jednak pracownicy DMO dotychczas realizowali jedynie zadania w obszarze turystyki, to prawdopodobnie nie będą mieli odpowiedniej wiedzy na temat rynku spotkań. To z kolei może skutkować skłonnością do podejmowania takich samych działań w przypadku tego sektora, jak dla sektora turystycznego, a jak wykazano w rozdz. 2 i 3 branża spotkań wymaga stosowania innych rozwiązań.

Powołanie do życia CB wydaje się więc najlepszym sposobem na wzmacnianie rozwoju branży spotkań oraz konkurencyjności miasta. W przypadku jego braku, prawdopodobnie lokalne uwarunkowania oraz pozycja poszczególnych podmiotów zadecydują o tym, który z nich przejmie funkcje CB. Z kolei na podstawie prowadzonych powyżej rozważań podjęto próbę określenia, które z zadań (a co się z tym wiąże, również które z ról) CB są najważniejsze i najtrudniejsze do przejęcia przez inne jednostki. Dlatego zmodyfikowano rysunek 10. i do każdego działania przypisano punkty od 1 do 5, gdzie wartość równa 5 oznacza zadanie bardzo ważne i bardzo trudne do podjęcia przez inny podmiot. Następnie punkty zsumowano dla każdej roli CB, a rezultaty przedstawiono na rysunku 28.

Bez wątpienia najważniejszą i najtrudniejszą funkcją do imitacji jest rola agenta, co wynika ze znaczenia CB w procesie pozyskiwania spotkania oraz kształtowania relacji z jego organizatorem (rysunek 28.). Podobne oceny odnotowano dla funkcji rzeczownika, koordynatora i agenta, związane z inicjowaniem oraz podtrzymywaniem związków między podmiotami publicznymi i prywatnymi, tworzącymi szeroko rozumianą, lokalną branżę spotkań. Z kolei, za najmniej istotną rolę i trudną do przejęcia przez inną jednostkę, uznano funkcję twórcy wizerunku, ze względu na to, że działania z zakresu promocji miasta prowadzone są przez różne podmioty.



Rysunek 28. Role convention bureau a ograniczanie kosztów transakcyjnych w branży spotkań

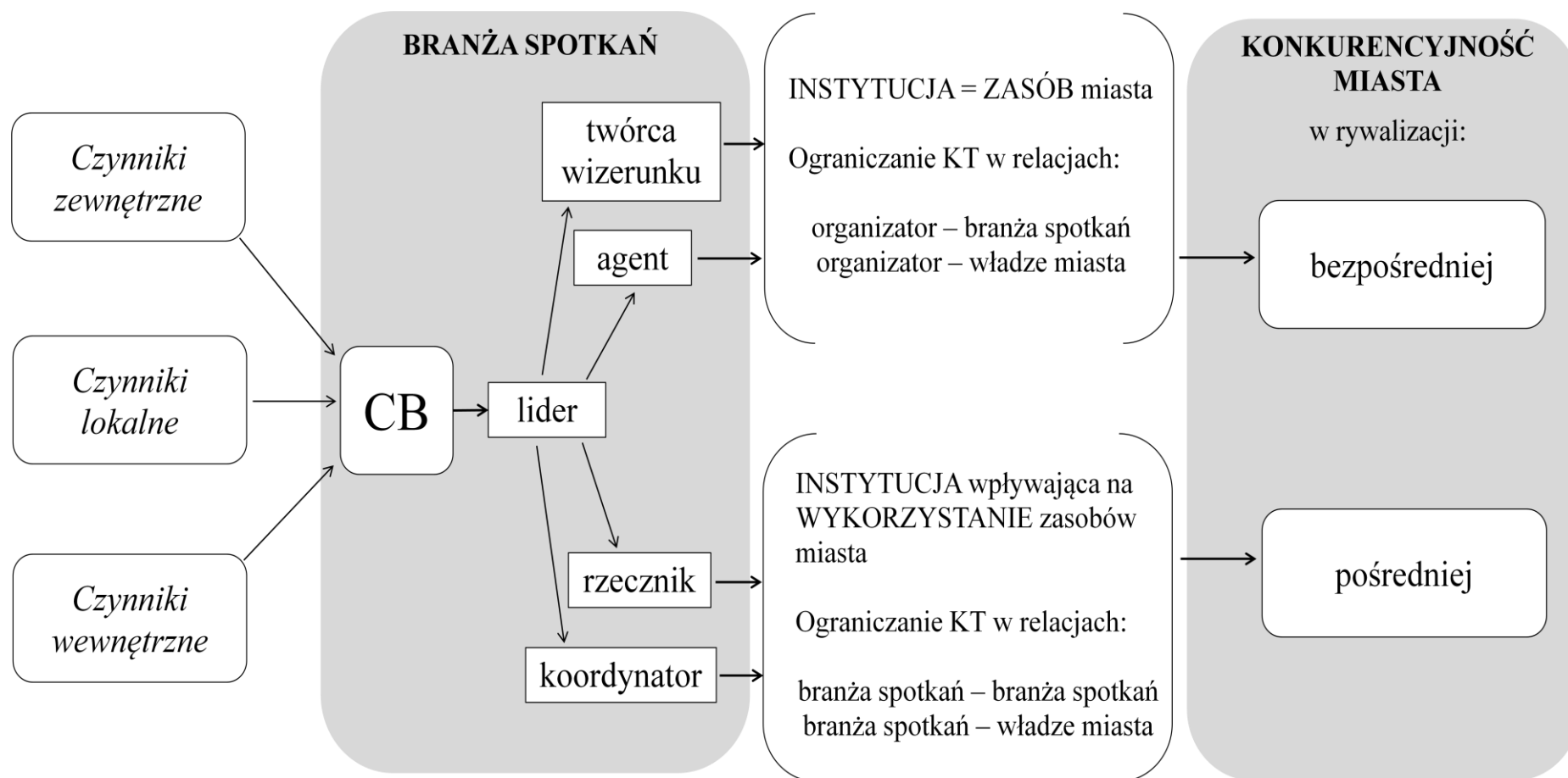
Źródło: opracowanie własne

Wpływ convention bureau na konkurencyjność miasta

Na podstawie przeprowadzonych rozważań należy stwierdzić, że wpływ CB na konkurencyjność miasta odnosi się przede wszystkim do jej kształtowania w zakresie rywalizacji bezpośredniej i pośredniej (rysunek 29.). Pierwsza sytuacja jest możliwa ze względu na odgrywanie przez CB roli agenta (przedstawiciela/reprezentanta) oraz twórcy wizerunku. Dzięki temu CB może być postrzegane jako zasób miasta, ponieważ jest fizycznie istniejącą instytucją-organizacją, włączającą się w proces pozyskiwania spotkań w sposób aktywny, gdy poszukuje otwartych postępowań ofertowych i przedkłada organizatorom miejski produkt branży spotkań, lub pasywny – gdy odpowiada na zapytania organizatorów. Oznacza to, że może kształtować konkurencyjność miasta przede wszystkim poprzez oddziaływanie na koszty transakcyjne w relacjach między organizatorem a lokalną branżą spotkań i władzami miasta, jako dwiema stronami procesu pozyskiwania/organizacji spotkań.

Z kolei role koordynatora i rzecznika odnoszą się do konkurencji pośredniej. W tej sytuacji CB przyczynia się do lepszego wykorzystania zasobów przez lokalne podmioty. Jest to możliwe poprzez ograniczanie kosztów transakcyjnych wewnątrz branży spotkań oraz w relacjach między przedsiębiorcami a władzami miasta. W ten sposób poszczególne podmioty mogą wykorzystywać swoje zasoby do zwiększania efektywności działalności oraz podnoszenia standardu oferty, a nie muszą ponosić znaczących nakładów na kształtowanie wzajemnych relacji, wypracowanie wspólnego stanowiska, koordynację podjętych działań itp. Dzięki temu każda jednostka (gospodarcza czy administracji publicznej) może skoncentrować się na wzmocnieniu składnika całościowego produktu, za który odpowiada, bez konieczności poświęcania dużej uwagi opracowaniu kompleksowej, konkurencyjnej oferty miasta.

Nie należy jednak zakładać, że wpływ CB na konkurencyjność będzie taki sam w każdym mieście. O tym, z jaką siłą CB może oddziaływać na konkurencyjność miasta, powinny decydować trzy grupy czynników, które przedstawiono na rysunku 29., a ich przykłady zebrano w tabeli 12. W pierwszej grupie znalazły się czynniki znajdujące się poza kontrolą lokalnych podmiotów, wpływające na zachowania organizatorów oraz pozycję miasta na tle konkurentów, które mogą być rozpatrywane z perspektywy rynku krajowego i światowego. Duże znaczenie ma sytuacja polityczno-gospodarcza, oddziałująca z jednej strony na sytuację w poszczególnych branżach, w których działają organizatorzy, a z drugiej – na rozwój lokalnej branży spotkań i sektorów ją wspierających.



Rysunek 29. Wpływ convention bureau na konkurencyjność miasta
 Źródło: opracowanie własne

Coraz ważniejsze jest także bezpieczeństwo, a więc prowadzenie konfliktów zbrojnych w bliższym lub dalszym regionie w stosunku do określonego miasta, a także potencjalne zagrożenie ze strony ataków terrorystycznych (tabela 12.). Związane z tym są obowiązujące przepisy prawa, określające np. konieczność posiadania wizy przez uczestników czy sprostania wymogom bezpieczeństwa imprez masowych przez organizatora. Jeszcze inną kwestią jest postęp technologiczny, który może ograniczać lub wspierać rozwój branży spotkań. Ograniczać – poprzez ewentualną eliminację konieczności odbywania bezpośrednich spotkań (np. wprowadzając wideokonferencje), a wspierać – chociażby skracając czas podróży czy urozmaicając lokalną ofertę (np. opracowując ciekawą aplikację mobilną dla uczestników spotkania). Nie bez znaczenia są również tzw. czynniki miękkie, jak np. moda, wpływająca na preferowanie określonych lokalizacji.

Tabela 12. Czynniki determinujące wpływ convention bureau na konkurencyjność miasta

ZEWNETRZNE	LOKALNE	WEWNĘTRZNE
<ul style="list-style-type: none"> - sytuacja gospodarczo-polityczna - konflikty zbrojne i zagrożenia terrorystyczne - rozwój poszczególnych branż - przepisy prawne - rozwój technologiczny - moda i inne 	<ul style="list-style-type: none"> - poziom rozwoju miasta - dostępność komunikacyjna - infrastruktura - kwalifikacje kadr - liczba podmiotów w branży oraz ich zakres usług, doświadczenie, marka itp. - zaangażowanie władz lokalnych w rozwój branży spotkań 	<ul style="list-style-type: none"> - struktura organizacyjna - powiązania z branżą spotkań i władzami miasta - budżet - doświadczenie - liczba pracowników i ich kwalifikacje - zakres działalności

Źródło: opracowanie własne

Możliwości CB będą również warunkowane czynnikami lokalnymi (tabela 12.), odnoszącymi się przede wszystkim do lokalnych zasobów, jak: dostępność komunikacyjna, infrastruktura czy wykształcenie i doświadczenie pracowników, składające się na ofertę określonego miasta. Istotny jest też poziom rozwoju miasta związany z potencjałem gospodarczym, którego wagę dostrzeżono w rozdz. 4.1. Kluczowe prawdopodobnie będą jednak kwestie, dotyczące lokalnych przedsiębiorców z branży spotkań – tego, ile jednostek gospodarczych działa w mieście, jaki zakres i standard usług oferują oraz jak duże doświadczenie posiadają w tym sektorze – a także, jak kształtują się relacje między nimi oraz innymi podmiotami w mieście. Wśród tych innych podmiotów należy wymienić przede wszystkim władze miasta, których zaangażowanie może być niezbędne do rozwoju branży spotkań.

Ostatnia grupa obejmuje czynniki bezpośrednio związane z działalnością CB (tabela 12.). Możliwości wypełniania przez nie swoich kluczowych ról często wprost wynikają z przyjętych rozwiązań organizacyjnych, ponieważ warunkują relacje tego podmiotu z przedsiębiorcami i przedstawicielami samorządu. Określają też wysokość budżetu, która z kolei determinuje wielkość zatrudnienia oraz zakres obowiązków, jakich CB jest w stanie

się podjąć. To, jak długo działa CB i jakie doświadczenie posiadają jego pracownicy, jest również niezmiernie istotne, ponieważ te czynniki umożliwiają wypracowanie pewnych standardów postępowania, przy równoczesnej umiejętności dostosowywania się do zmian. Poza tym, im dłużej funkcjonuje CB, tym więcej czasu mogło poświęcić na stworzenie i wzmocnienie relacji z kluczowymi partnerami. Należy również zaznaczyć, że szczególnie na początku istnienia tego podmiotu duże znaczenie mogą mieć czynniki zewnętrzne, odnoszące się wprost do CB, a więc chociażby do tego, czy w kraju funkcjonują inne CB, jeżeli tak to jak długo, czy ich powstawanie i funkcjonowanie jest uregulowane prawnie oraz czy w systemie edukacji uwzględniono potrzeby kadrowe tego typu podmiotów.

Podsumowując powyższe rozważania należy stwierdzić, że CB ma dość szerokie możliwości w zakresie oddziaływania na konkurencyjność miasta, ograniczane jednak przez szereg czynników, z których większość znajduje się poza bezpośrednią kontrolą CB. Ponadto, teoretycznie może ono zostać zastąpione przez inny podmiot: publiczny lub prywatny, ale zasadniczą przeszkodą w obu sytuacjach jest ograniczona wiarygodność. W przypadku władz miasta wynika ona z braku specjalistycznej wiedzy i doświadczenia, natomiast w odniesieniu do przedsiębiorstwa – z koncentracji na generowaniu własnego zysku.

Stwierdzenie, czy przedstawione w tym rozdziale założenia są słuszne, wymaga przeprowadzenia badań empirycznych. Składały się one z trzech zasadniczych etapów:

- 1) analizy zadań i ról zagranicznych CB,
- 2) określenia konkurencyjności branży spotkań w polskich miastach,
- 3) analizy zadań i ról polskich CB.

Kroki te miały na celu wskazanie kluczowych funkcji badanych instytucji, ich ukształtowania się w zależności od poziomu rozwoju lokalnej branży spotkań, a także możliwości oddziaływania na koszty transakcyjne. Zagraniczne CB potraktowano tu jako przykład dla polskich podmiotów, dzięki któremu możliwe jest nie tylko określenie pewnych uniwersalnych/modelowych rozwiązań, lecz także rekomendacji praktycznych dla krajowych CB. Szczegółowy opis zastosowanych metod badawczych oraz uzyskanych wyników powyższych badań zostanie ujęty w kolejnych dwóch rozdziałach.

5. Role zagranicznych convention bureaux w świetle badań empirycznych

W zagranicznej literaturze coraz więcej uwagi poświęca się działalności convention bureaux, koncentrowano się jednak dotąd głównie na podmiotach z Ameryki Północnej [m.in. Getz, Anderson i Sheehan 1998; Morrison, Bruen i Anderson 1998]. Z kolei relacja między funkcjami tych instytucji a poziomem rozwoju lokalnej branży spotkań nie była jak dotąd przedmiotem badań naukowych, podobnie, jak wpływ realizacji poszczególnych zadań przez convention bureau na koszty transakcyjne i konkurencyjność miasta. Dlatego przeprowadzono badanie, w którym podstawowym problemem było uzyskanie odpowiedzi na pytanie: jaki jest związek między rolami odgrywanymi przez convention bureau a konkurencyjnością miast na międzynarodowym rynku spotkań?

Przyjęto, że liczba spotkań międzynarodowych jest wyznacznikiem poziomu rozwoju branży spotkań w poszczególnych miastach i ich konkurencyjności, co wynika z przeprowadzonej analizy literatury oraz wniosku wysnutego na jej podstawie, że skuteczność w pozyskiwaniu spotkań jest weryfikatorem ogólnej konkurencyjności danego miasta (zob. rozdz. 4). Postawiono hipotezę, że convention bureaux w miastach należących do czołówki pod względem przyjętego kryterium (liczby spotkań międzynarodowych), łączą w swojej działalności pięć kluczowych ról (wskazanych na podstawie analizy literatury – rola: agenta, lidera, koordynatora, rzecznika i twórcy wizerunku), natomiast convention bureaux w miastach o niższej liczbie spotkań koncentrują swoje działania przede wszystkim (lub wyłącznie) na zadaniach przypisanych do roli agenta. W związku z powyższym celem badania było określenie, jakie role convention bureaux pełnią w lokalnej branży spotkań, w podziale na instytucje działające w miastach o różnej liczbie spotkań międzynarodowych.

W rozdziale w pierwszej kolejności przedstawiono wykorzystaną metodę badawczą. Następnie scharakteryzowano convention bureaux z próby badawczej, by w ostatnim podrozdziale przejść do opisu uzyskanych wyników: ogólnych oraz w podziale na grupy miast/instytucji.

5.1. Metoda badawcza

Punktem wyjścia była informacja o liczbie spotkań międzynarodowych, udostępniania przez International Congress and Convention Association (ICCA) i w badaniu korzystano z rankingu opracowanego przez tę instytucję. Dlatego zakres podmiotowy badania obejmował convention bureaux (CB) działające w miastach z całego świata, notowanych

w rankingu ICCA, a jego przedmiot stanowiły zadania realizowane przez powyższe podmioty. Utożsamianie liczby spotkań międzynarodowych z poziomem rozwoju branży spotkań i konkurencyjnością miasta jest z pewnością bardzo dużym uproszczeniem. Zdecydowano się jednak na jego przyjęcie, ze względu na wspomnianą już możliwość traktowania tej liczby jako weryfikatora ogólnej konkurencyjności, a także z powodu braku bardziej szczegółowych raportów z tego zakresu i dużą trudność w zebraniu porównywalnych danych, charakteryzujących potencjał miast z całego świata na rynku spotkań. Badanie zrealizowano w okresie od maja do września 2016 roku i miało ono również wymiar praktyczny, ponieważ umożliwiło wskazanie zadań i rozwiązań organizacyjnych, jakie powinny zostać wprowadzone w polskich convention bureaux (w celu zwiększenia konkurencyjności polskich miast na międzynarodowym rynku spotkań).

Dobór jednostek do badania

Podstawę badania stanowił ranking miast prowadzony przez International Congress and Convention Association (ICCA), porządkujący miasta pod względem liczby międzynarodowych spotkań stowarzyszeń. W zestawieniu uwzględniane są wyłącznie spotkania, które równocześnie spełniają trzy warunki:

- 1) odbywają się regularnie,
- 2) uczestniczyło w nich przynajmniej 50 osób,
- 3) następuje rotacja miejsca organizacji spotkania między co najmniej trzema państwami.

Ranking bazujący na tych kryteriach nie jest wolny od wad, ponieważ taką samą wagę mają spotkania, w których uczestniczyło 50 osób i 5 tys. osób, a jeżeli wydarzenie organizowane jest po raz pierwszy lub drugi to nie zostanie uwzględnione w zestawieniu. Dopiero trzecia edycja spotkania ma szansę na wzięcie jej pod uwagę w rankingu, pod warunkiem spełnienia wszystkich wymienionych kryteriów. Tym samym miasta goszczące dwie pierwsze edycje wydarzenia niejako tracą, ponieważ przyjęcie tego spotkania nie wpływa na ich pozycję w rankingu. Jest to jednak zestawienie powszechnie dostępne i wykorzystywane do ogólnych porównań pozycji miast na międzynarodowym rynku spotkań. Dlatego przyjęto je za punkt wyjścia dla prowadzonych badań⁴⁶.

⁴⁶ Alternatywę, ale równocześnie uzupełnienie rankingu ICCA stanowi podobne zestawienie opracowywane przez Union of International Associations (UIA). Ranking ten koncentruje się na spotkaniach zorganizowanych przez organizacje a nie stowarzyszenia, a każde wydarzenie przypisane jest do jednej z trzech kategorii (A, B lub C), różniących się kryteriami decydującymi o uznaniu określonego spotkania za międzynarodowe [UIA 2015]. Co prawda zestawienie to obejmuje większą liczbę miast niż lista ICCA (ponieważ w zestawieniu może się znaleźć miasto z przynajmniej jednym zorganizowanym spotkaniem), lecz ranking UIA nie jest powszechnie dostępny.

Ranking ICCA dla 2015 r. obejmuje 430 miast, w których odbyło się przynajmniej pięć spotkań międzynarodowych. Ze względu na cel tego etapu badawczego, postanowiono podzielić notowane miasta na bardziej jednorodne grupy, umożliwiające dokonanie porównań między jednostkami o różnej liczbie spotkań, a więc o różnej konkurencyjności na tym rynku. Przemawiał za tym również fakt, że populacja charakteryzuje się dużą zmiennością, ponieważ średnia liczba spotkań była równa 24, a odchylenie standardowe wyniosło 31. Dlatego miasta podzielono na grupy, a za wartości graniczne przyjęto wielokrotności średniej arytmetycznej (tabela 13.). Powstało w ten sposób sześć grup. Warty zauważenia jest fakt, że w miastach należących do pierwszej grupy, a więc do ścisłej czołówki rankingu, o liczbie spotkań przekraczającej 96, stanowiących zaledwie 4% populacji zorganizowano aż ¼ wszystkich spotkań międzynarodowych. Natomiast miasta o najmniejszej liczbie spotkań, obejmujące ponad połowę populacji, gościły tylko 16% wspomnianych wydarzeń (tabela 13.).

Tabela 13. Podział miast na grupy

Grupa	I	II	III	IV	V	VI
Średnia (x)		$4x = 96$	$3x = 72$	$2x = 48$	$x = 24$	$1/2x = 12$
Przedziały	powyżej 96	73 - 96	49 - 72	25 - 48	13 - 24	$5 * - 12$
Udział miast	4,19%	3,26%	4,88%	13,26%	22,33%	52,09%
Udział spotkań	25,04%	11,60%	12,26%	18,81%	16,01%	16,28%

Źródło: opracowanie własne

Kolejnym krokiem było określenie, w ilu spośród 430 miast działa convention bureau. Etap ten zrealizowano online, wyszukując w przeglądarce internetowej frazę „nazwa miasta + convention bureau”. Po uzyskaniu wyników sprawdzano, czy określona strona jest prowadzona przez convention bureau lub podobny podmiot i jeżeli weryfikacja przebiegła pozytywnie to poszukiwano danych kontaktowych, umożliwiających przesłanie kwestionariusza w kolejnej fazie realizacji badania. Uwzględniono instytucje działające w określonym mieście bądź regionie. Wyjątek stanowią miasta zlokalizowane na Malcie, ponieważ w ich przypadku wzięto pod uwagę narodowe convention bureau, ze względu na niewielką powierzchnię kraju. Jeżeli wśród 10 pierwszych wyników wyszukiwania nie znaleziono rezultatu spełniającego powyższe kryteria, to zakładano, że w danym mieście nie funkcjonuje convention bureau. Jest to uzasadnione, ponieważ często działalność krajowego podmiotu lub silnego obiektu kongresowego może być wystarczająca dla rozwoju lokalnej branży spotkań.

Na 430 miast notowanych w rankingu stwierdzono, że w 315 spośród nich działa (bądź działało) convention bureau. Dla 45% instytucji udało się pozyskać adresy e-mailowe osób zajmujących kierownicze stanowiska, dla 47% ogólny adres, a 8% podmiotów dysponowało

na swoich stronach WWW jedynie internetowymi formularzami kontaktowymi, skierowanymi przede wszystkim do organizatorów spotkań i uniemożliwiającymi dołączenie załącznika. Dlatego kwestionariusz przesłano do 92% convention bureaux (czyli 290 podmiotów). Pierwszą wiadomość wysłano w drugiej połowie czerwca 2016 r., a następnie dwukrotnie, każdorazowo w odstępie dwóch tygodni (ze względu na okres urlopowy) ponawiano prośbę o udział w badaniu, mobilizując respondentów, którzy zwlekali z odpowiedzią [Dillman 2000 za: Zając i Batorski 2007, s. 242]. Minimalna liczebność próby⁴⁷ wyniosła 173 jednostki, ale zdecydowano o przesłaniu kwestionariusza do wszystkich instytucji z listy ze względu na spodziewany niski odsetek odpowiedzi, charakterystyczny dla ankiety internetowej [Kaczmarczyk 2011, s. 234].

Konstrukcja kwestionariusza

Kwestionariusz składał się z dwóch części: pierwsza obejmowała dwa pytania kluczowe w badaniu, natomiast drugą stanowiło osiem pytań metryczkowych (wzór kwestionariusza umieszczono w aneksie). Na początku respondenci zostali poproszeni o ustosunkowanie się do zadań CB, które wymieniono w tabeli 14. W pierwszej kolejności mieli oni określić, jak ważne są te zadania w działalności każdego CB, by następnie ocenić, w jakim stopniu są one realizowane przez podmiot, który reprezentują. W obu przypadkach respondenci korzystali z pięciostopniowej skali ocen, w której ocena równa jeden oznaczała zadanie nieważne i w niewielkim stopniu realizowane, a nota równa pięć – bardzo ważne zadanie i w bardzo dużym stopniu realizowane. Z kolei w metryczce poproszono respondentów o udzielenie informacji na temat:

- pełnej nazwy reprezentowanego CB,
- roku jego założenia,
- zajmowanego stanowiska w CB,
- rodzaju pozyskiwanych wydarzeń,
- formy organizacyjnej,
- liczby pracowników,
- wysokości rocznego budżetu,
- struktury organizacyjnej.

⁴⁷ Dla populacji liczącej 315 jednostek, błędu wynoszącego 5%, przedziału ufności równego 95% i frakcji równej 50% [zob. Kaczmarczyk 2011, s. 89].

Umożliwiono tym samym chociażby porównanie ocen poszczególnych zadań w CB, w których stosowane są odmienne rozwiązania organizacyjne, co z kolei było istotne z perspektywy możliwości wskazania rekomendacji dla polskich CB. Uznano także za zasadne zestawienie wyników dla podmiotów z Europy i Ameryki Północnej, aby sprawdzić, czy rzeczywiście istnieją między nimi duże różnice, wskazywane w literaturze przedmiotu.

Tabela 14. Role i zadania convention bureau

Nr	Zadanie	Rola CB
1	Odpowiadanie na zapytania organizatorów spotkań	Agent Przedstawiciel Reprezentant
2	Poszukiwanie organizatorów i składanie ofert (bidów)	
3	Pośredniczenie między organizatorem a przedstawicielami lokalnej branży spotkań	
4	Współpraca z innymi CB (narodowym, krajowymi i zagranicznymi)	
5	Wytyczenie kierunków rozwoju branży spotkań	Lider
6	Prowadzenie badań dotyczących branży spotkań	
7	Tworzenie kompleksowego produktu lokalnej branży spotkań (łączenie ofert pojedynczych podmiotów)	Koordynator
8	Koordynacja działań i tworzenie warunków do współpracy w branży spotkań	
9	Podkreślanie znaczenia branży spotkań w środowisku lokalnym	Rzecznik
10	Pośredniczenie w relacjach między branżą spotkań a władzami miasta	
11	Pośredniczenie w relacjach między branżą spotkań a innymi podmiotami (instytucjami finansowymi, kulturalnymi itp.)	
12	Promocja lokalnego produktu branży spotkań	Twórca wizerunku

Źródło: opracowanie własne

Zadania wskazane w tabeli 14. wiążą się z ograniczaniem kosztów transakcyjnych w branży spotkań. Poprzez ich realizację CB podejmuje działania, których nie mogłyby się podjąć inne podmioty lub ich akcje w określonym zakresie byłyby prawdopodobnie mniej efektywne. Ponadto, wykonując wymienione zadania CB oddziałuje na kształtowanie się relacji między organizatorem spotkania, przedsiębiorcami należącymi do branży, przedstawicielami samorządu oraz innymi podmiotami. Zadania przypisane do funkcji reprezentanta i twórcy wizerunku nakierowane są na podmioty zewnętrzne, w tym głównie na organizatorów spotkań. Z kolei działania związane z odgrywaniem pozostałych ról dotyczą relacji wewnątrz branży spotkań, rozumianej przede wszystkim jako przedsiębiorcy dostarczający komponenty kompleksowego, miejskiego produktu. Wpływ CB na związki branży z władzami miasta będzie zależeć od tego, jak bardzo przedstawiciele samorządu są zaangażowani w rozwój tego sektora (przede wszystkim, za jak wiele elementów lokalnej oferty odpowiadają, a także, czy uczestniczą w wytyczaniu kierunków rozwoju lub są zainteresowani wynikami badań branży).

Ocena ważności i realizacji zadań convention bureaux

Powyższa konstrukcja kwestionariusza była podyktowana wyborem metody wykorzystanej do analizy wyników, czyli metody ***Importance-Performance Analysis (IPA)***, którą w polskiej literaturze tłumaczy się jako analizę oceny ważności i realizacji⁴⁸ [m.in. Biesok i Wyród-Wróbel 2015; Pujdak-Brzezinka 2005]. Metoda ta powstała jako technika służąca ocenie satysfakcji klientów, traktowanej jako funkcja dwóch elementów: ważności (*importance*) i realizacji (*performance*) [Martilla i James 1977]. Z tego względu pierwotnie służyła przede wszystkim do oceny atrybutów produktów i usług [Martilla i James 1977; Pujdak-Brzezinka 2005; Biesok i Wyród-Wróbel 2015; Huan 2005], a z biegiem lat rozszerzano jej zastosowanie m.in. do badań atrakcyjności bądź konkurencyjności regionów turystycznych [Enright i Newton 2004; Caber, Albayrak i Matzler 2012; Mihalic 2013], czy też oceny jakości życia mieszkańców określonego terytorium [Kusterka-Jefmańska 2013; Kusterka-Jefmańska i Rogala 2015]. Choć badania prowadzono głównie wśród konsumentów, to respondentami mogą być również klienci biznesowi, a także managerowie i inni pracownicy przedsiębiorstw [Huan 2005; Stobeczka 2007, s. 35] lub np. osoby odpowiedzialne za zarządzanie turystyką w regionie [Dwyer et al. 2014]. W przypadku branży spotkań także wykorzystywano metodę IPA. F. Go i W. Zhang [1997] użyli jej do scharakteryzowania Pekinu jako miejsca organizacji spotkań międzynarodowych.

Realizacja badania z zastosowaniem metody IPA wymaga przeprowadzenia trzech etapów [Stobeczka 2007, s. 35]:

- 1) identyfikacji atrybutów (cech) podlegających ocenie;
- 2) wskazania przez respondentów ważności i stopnia realizacji poszczególnych atrybutów;
- 3) określenia ważności i realizacji każdego atrybutu oraz graficznej prezentacji wyników.

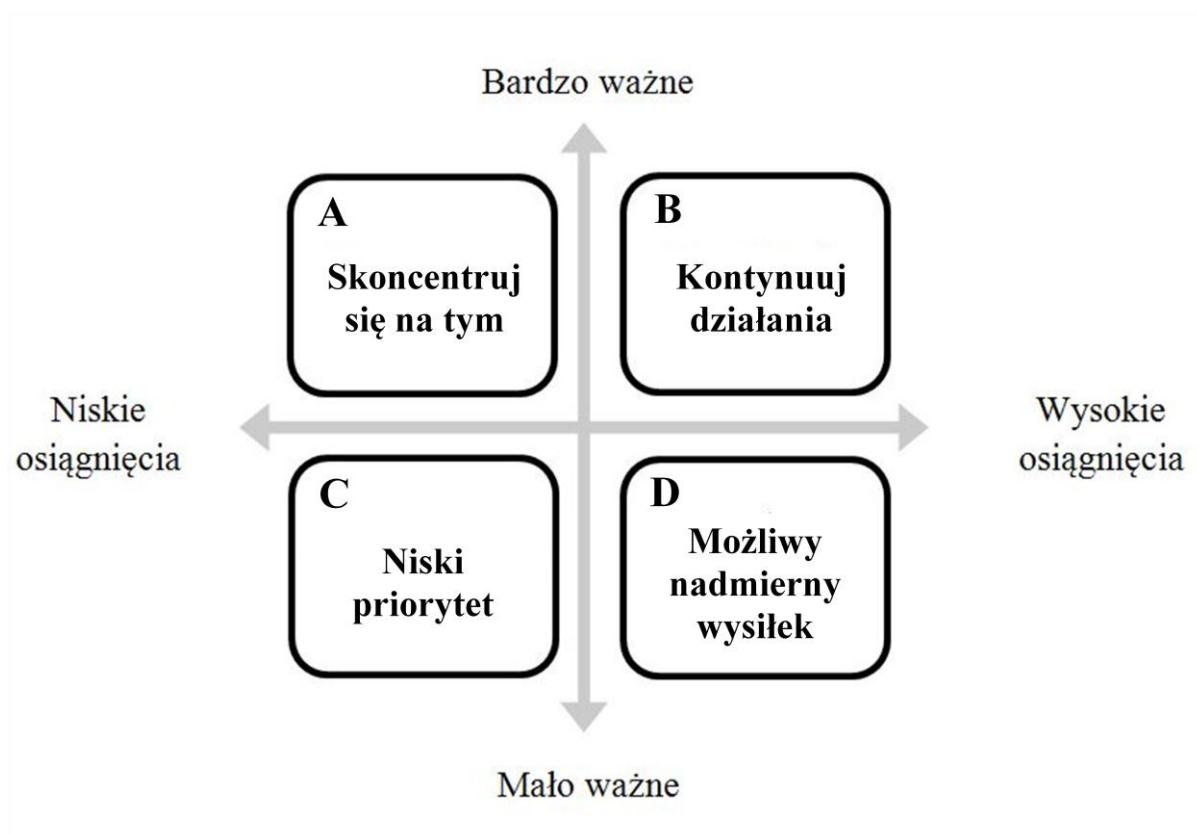
Podstawą wyodrębnienia atrybutów mogą być zarówno studia literaturowe, jak i wcześniejsze wywiady grupowe lub opinie klientów czy przedsiębiorców i ich pracowników, wyrażone w kwestionariuszach bądź podczas wywiadów indywidualnych [Pujdak-Brzezinka 2005, s. 22; Stobeczka 2007, s. 35]. Samo badanie może zostać zrealizowane podczas wywiadów bezpośrednich, telefonicznych lub za pośrednictwem poczty tradycyjnej lub elektronicznej [Pujdak-Brzezinka 2005, s. 22]. W przypadku badania polskich i zagranicznych convention bureaux odnoszono się do zadań tych podmiotów,

⁴⁸ Można również znaleźć inne tłumaczenie terminu IPA – jako analiza istotności-osiągnięć [Niemiec 2015]. Takie podejście może jednak wprowadzać w błąd ze względu na fakt, że pojęcie istotności odnosi się również do miary statystycznej.

a nie ich atrybutów czy świadczonych przez nie usług i wsparcia. Z kolei lista zadań została sformułowana na podstawie studiów literaturowych, a kwestionariusz został przesłany drogą elektroniczną, co opisano wcześniej.

Po zebraniu odpowiedzi obliczana jest średnia ocena ważności i realizacji dla każdego atrybutu (zadania), które następnie nanoszone są na macierz IPA⁴⁹ [Martilla i James 1977, s. 78]. Jest ona podzielona na ćwiartki (rysunek 30.), a umiejscowienie poszczególnych wyników wskazuje na jeden z czterech kierunków działania, który powinien zostać objęty w przypadku danego atrybutu:

- A. skoncentruj się na tym (*concentrate here*),
- B. kontynuuj działania (*keep up the good work*),
- C. niski priorytet (*low priority*),
- D. możliwy nadmierny wysiłek (*possible overkill*)⁵⁰.



Rysunek 30. Macierz IPA – Importance-Performance Analysis

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Martilla i James 1997, s. 78

⁴⁹ Macierz IPA określana również jako siatka akcji (*action grid*) [Blake, Schrader i James 1978, s. 38-39 za: Stobeczka 2007, s. 35].

⁵⁰ Można również stosować następujące tłumaczenia: pole koncentracji, pole podtrzymywania dobrej pracy, pole błahostek, pole przesadnej dbałości [Hornowska 2003 za: Pujdak-Brzezinka 2005, s. 23].

Wydaje się, że najwięcej uwagi powinno się poświęcić ćwiartkom A i D, ponieważ nie wiążą się z podtrzymaniem dotychczasowych akcji (jak B i C), lecz podjęciem nowych kroków – zaniechaniem wysiłków w pewnych kwestiach, by zainicjować je lub zintensyfikować w przypadku innych. Interpretacja danych i wnioskowanie zależy więc głównie od umiejscowienia wyników na wykresie, przez co niezwykle istotne jest wyznaczenie granic ćwiartek. Mogą one zostać wytyczone w punkcie przecięcia [Pujdak-Brzezinka 2005, s. 22-23]:

- średnich empirycznych (obliczonych na podstawie uśrednionych ocen ważności i realizacji wszystkich atrybutów),
- średnich teoretycznych (wynikających z zastosowanej skali ocen)⁵¹,
- median zebranych wyników,
- arbitralnie przyjętych wartości (wynikających z wcześniejszych badań lub ocen konkurentów).

Wybór jednego z powyższych rozwiązań może okazać się trudny, dlatego warto przygotować różne warianty i je porównać. Należy także zwrócić uwagę na wartości wyników, ponieważ w przypadku wysokich ocen ważności i realizacji wszystkich atrybutów, udzielanie rekomendacji dotyczących konieczności poprawy byłyby nieuzasadnione, mimo że potrzeba zmian wynikałaby wprost z interpretacji macierzy [Pujdak-Brzezinka 2005, s. 24-25]. Dodatkowo, jako uzupełnienie analizy można również zaznaczyć na wykresie linię o nachyleniu 45 stopni (tzw. linię priorytetu), łączącą punkty o takiej samej ocenie ważności i realizacji [Biesok i Wyród-Wróbel 2015, s. 27]. Atrybuty, których wyniki znalazły się powyżej tej linii charakteryzują się wyższą oceną ważności niż realizacji, dlatego powinny zostać potraktowane priorytetowo.

5.2. Zróźnicowanie zagranicznych convention bureaux

Przystępując do analizy wyników rozpoczęto od badania zagranicznych CB. W tym przypadku uzyskano zwrot odpowiedzi równy 25% (z 290 wysłanych zapytań), a więc otrzymano 73 wypełnione kwestionariusze. Wnioskowanie przy takiej próbie było możliwe, ale dla wyższego zakładanego błędu – wynoszącego 10%. Ponadto, 2% stanowiły odmowy udziału w badaniu. Dla miast należących do próby zastosowano ten sam podział na grupy, co dla całej zbiorowości (tabela 15.). Jednak grupy II i III liczyły niewiele jednostek, dlatego połączono je w jedną. Struktura próby odnosząca się zarówno do udziału

⁵¹ W przypadku badania convention bureaux wynoszą one 3, ze względu na zastosowanie pięciostopniowej skali ocen.

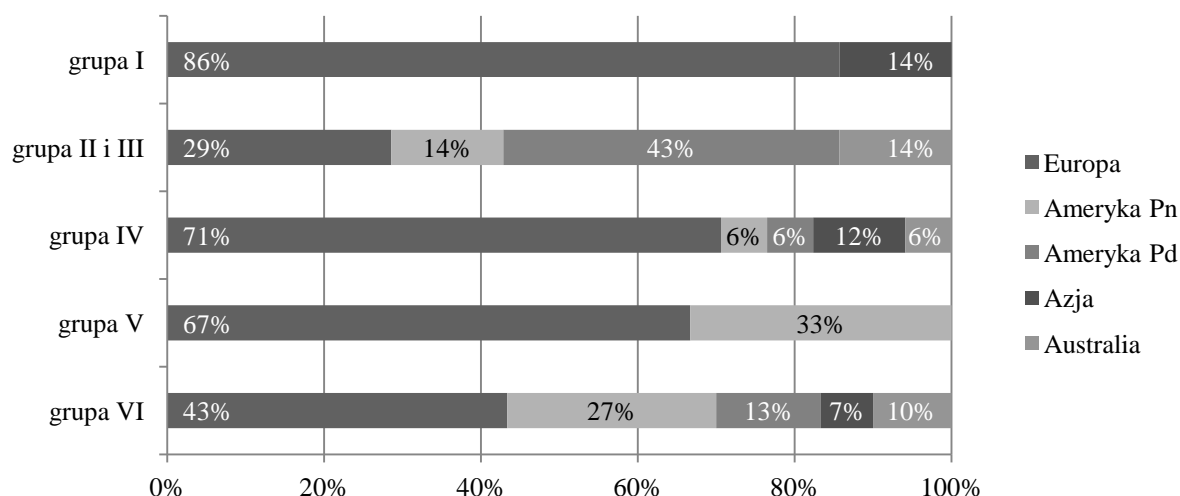
miast, jak i spotkań, była zbliżona do tej występującej w zbiorowości. Ponownie, jedna z najmniej licznych grup – liderzy, odpowiadała aż za 39% zorganizowanych spotkań. Z kolei VI grupa charakteryzowała się najwyższym udziałem miast w próbie, równocześnie przy niemal najmniejszym udziale w łącznej liczbie spotkań (tabela 15.).

Tabela 15. Podział miast z próby na grupy

Grupa	I	II i III	IV	V	VI	Ogółem
Liczba miast	7	7	17	12	30	73
Udział miast	9,59%	9,59%	23,29%	16,44%	41,10%	100,00%
Średnia liczba spotkań	142	77	33	18	7	35
Udział spotkań	39,17%	21,23%	22,17%	8,62%	8,81%	100,00%

Źródło: opracowanie własne

Dalsze analizy prowadzono już przede wszystkim w podziale na wskazane powyżej grupy. Zdecydowaną większość w próbie stanowiły podmioty europejskie (wykres 1.). Przeważały one we wszystkich grupach (zwłaszcza w I), poza połączoną grupą II i III, gdzie najliczniejsze były podmioty z Ameryki Południowej. W tym przypadku odnotowano również najwyższy odsetek miast z Australii, a aż 1/3 grupy V stanowiły miasta północnoamerykańskie. Z kolei grupa VI była najbardziej zróżnicowana pod względem położenia geograficznego jednostek z próby.

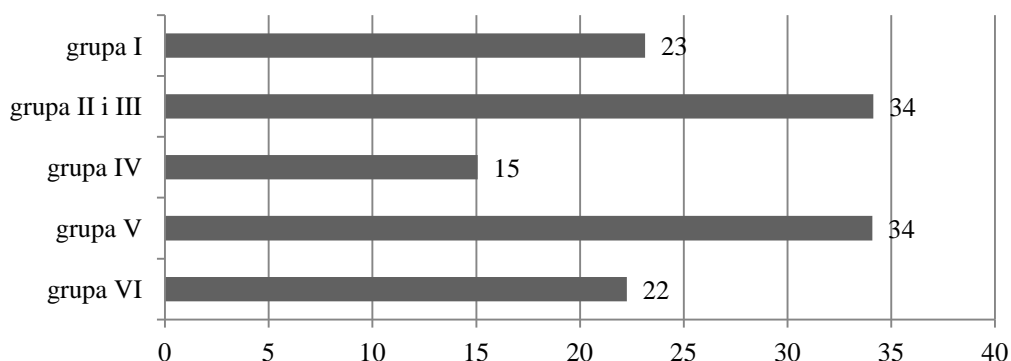


Wykres 1. Struktura geograficzna badanych grup convention bureaux

Źródło: opracowanie własne

Przechodząc do analizy CB, należy zauważyć, że najdłużej, bo średnio od 34 lat, działają podmioty z grupy II i III oraz V (wykres 2.). Szczególnie w drugim przypadku ma to z pewnością związek z wysokim udziałem miast z USA i Kanady, ponieważ w pierwszej kolejności w tych państwach zaczęto powoływać do życia CB (rozd. 3). Przykładami są podmioty z Vancouver (II i III) i Atlanty (V), które w momencie przeprowadzania badania funkcjonowały odpowiednio od 114 i 103 lat. Ich przeciwieństwem

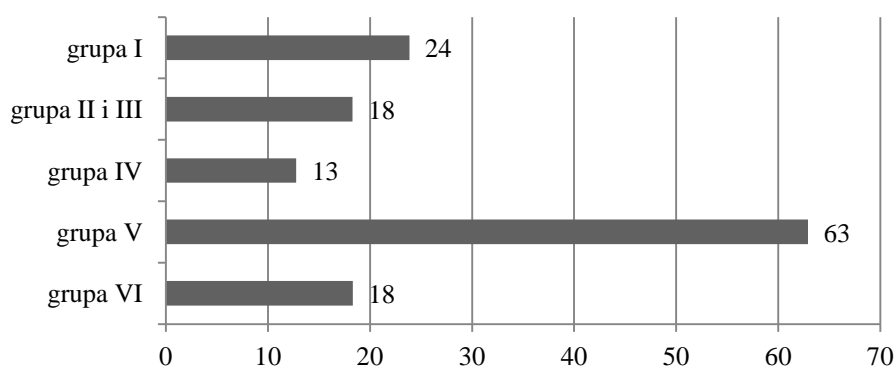
jest CB z Neapolu z rocznym stażem oraz CB z Freiburga i Sankt Petersburga – z dwuletnim (wymienione miasta znajdowały się odpowiednio w grupie: V, VI i IV). Natomiast najniższą średnią liczbą lat działalności charakteryzowała się IV grupa.



Wykres 2. Średni staż działalności convention bureaux (w latach)

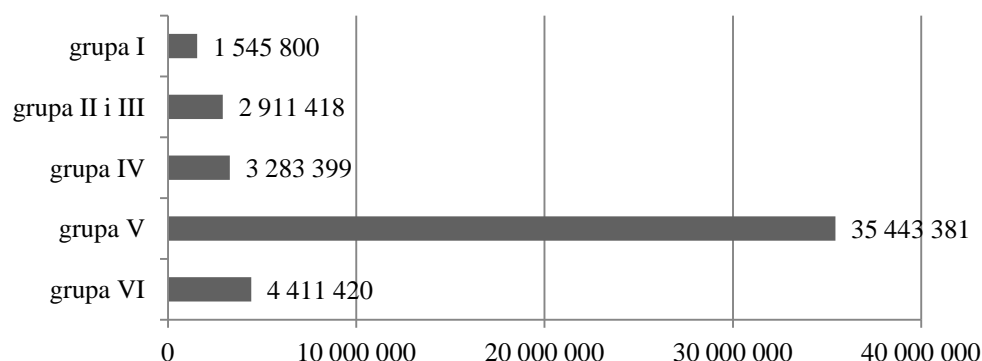
Źródło: opracowanie własne

Grupa I, czyli liderzy, odznaczali się wysoką średnią liczbą pracowników zatrudnionych na cały etat (wykres 3.), co jak się okazuje niekoniecznie musi się wiązać z wysokim rocznym budżetem (wykres 4.). CB należące do tej grupy dysponowały przeciętnie najmniejszą kwotą na realizację zadań (1,5 mln USD). Zarówno w przypadku liczby pracowników, jak i budżetu, zdecydowanie wyróżnia się grupa V. Wyniki te zawyżają dane podane przez respondenta z Las Vegas, ponieważ bez nich średnie dla tej grupy wynosiłyby 23 zamiast 63 pracowników oraz 9 zamiast 35 mln USD. Taka wysokość środków finansowych jednak wciąż kilkukrotnie przewyższałaby przeciętne budżety w pozostałych grupach.



Wykres 3. Średnia liczba pracowników convention bureaux zatrudnionych na cały etat

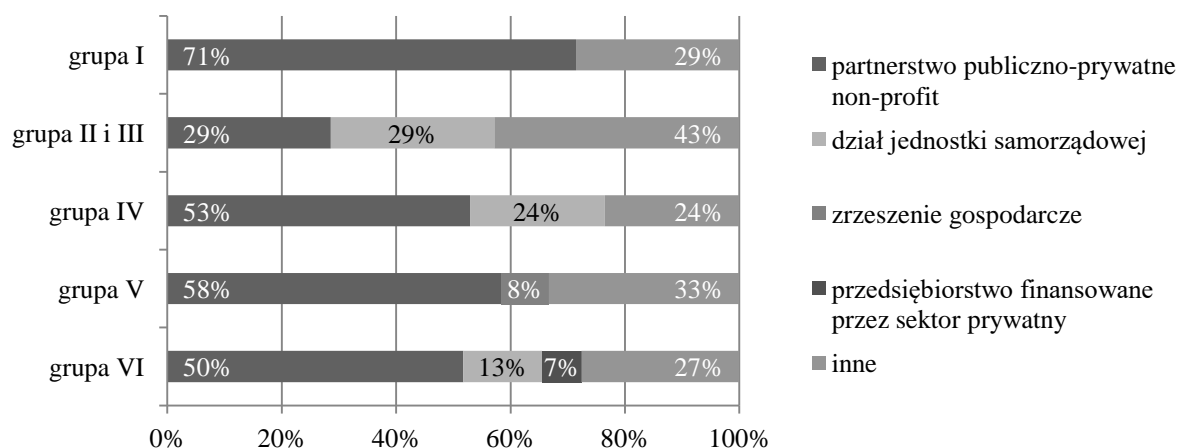
Źródło: opracowanie własne



Wykres 4. Średni roczny budżet na działalność convention bureaux w 2015 r. (w USD)

Źródło: opracowanie własne

Mimo powyższych różnic między grupami, większość CB łączy taka sama forma organizacyjna (wykres 5.). We wszystkich grupach poza II i III przeważały podmioty o charakterze non-profit działające w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego. W grupie II i III dominowała opcja obejmująca inne formy, wśród których przeważały organizacje non-profit, finansowane albo przez sektor publiczny, albo prywatny. Wiele CB funkcjonuje też jako komórki jednostek samorządowych. Poza tym, jedynie w grupie V pojawiły się podmioty działające jako zrzeszenia gospodarcze, a w grupie VI – jako przedsiębiorstwa finansowane przez sektor prywatny.

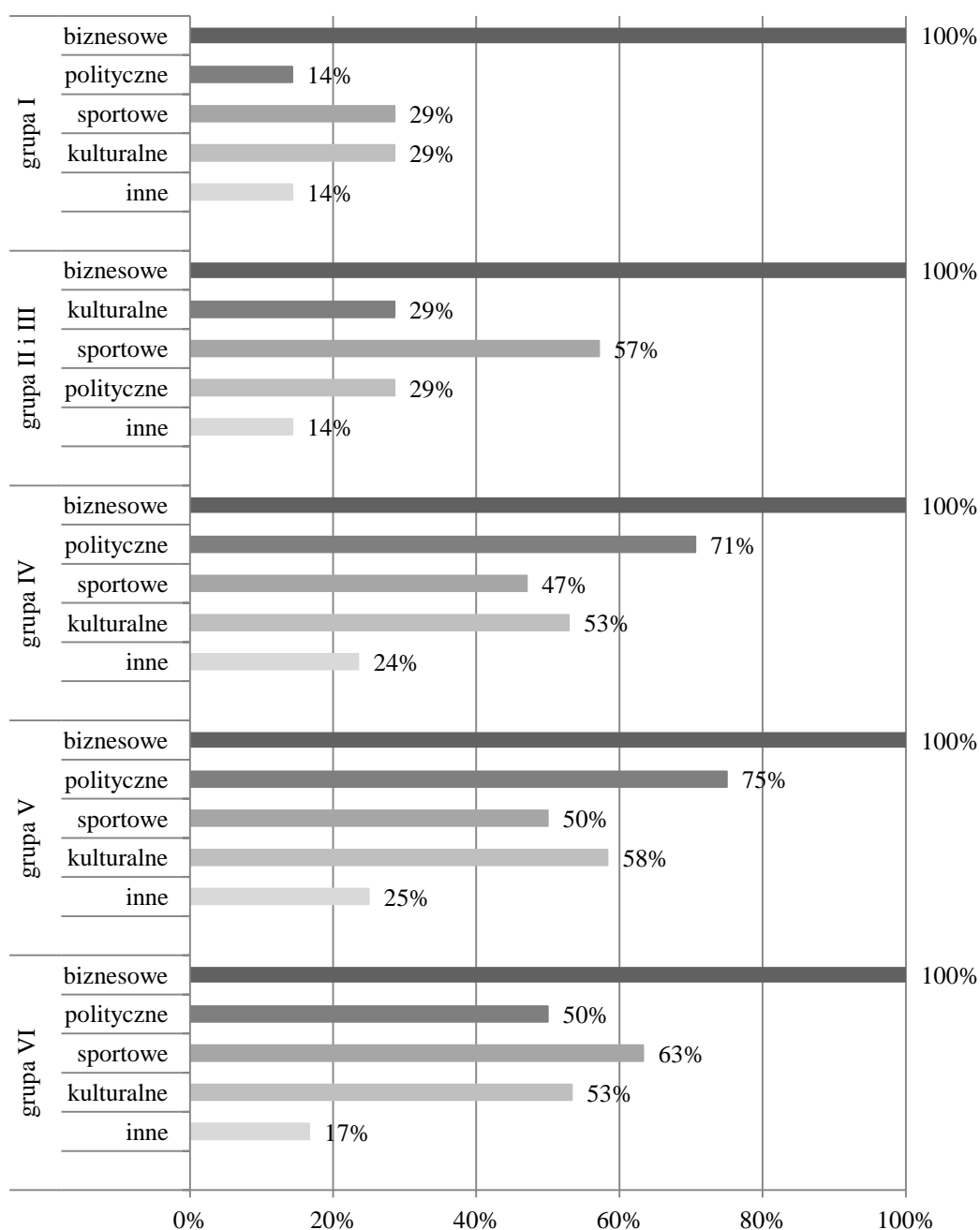


Wykres 5. Forma organizacyjna convention bureaux

Źródło: opracowanie własne

Działalność wszystkich CB obejmowała pozyskiwanie wydarzeń biznesowych (wykres 6.), do których zaliczano konferencje, kongresy, targi itp., organizowane zarówno przez stowarzyszenia, jak i przedsiębiorstwa. Natomiast różnice występują w zakresie ubiegania się o inne rodzaje wydarzeń. Najbardziej wyspecjalizowana jest grupa I, ponieważ wyniki dla pozostałych typów eventów nie przekroczyły 1/3 odpowiedzi w tej grupie. Odwrotna sytuacja ma miejsce w przypadku grupy V i VI, gdzie ponad połowa CB zabiega również

o wydarzenia polityczne (np. szczyty, zjazdy partii), sportowe i kulturalne. Prawdopodobnie ponownie ma to związek z udziałem podmiotów północnoamerykańskich, które przeważnie działają jako convention and visitors bureaux. Wysoki odsetek wymienionych rodzajów wydarzeń odnotowano też dla grupy IV. Z kolei w kategorii inne wskazywano przede wszystkim na wydarzenia naukowe i inne organizowane przez uczelnie, a także wyodrębniano eventy medyczne oraz religijne.



Wykres 6. Rodzaje wydarzeń, o które zabiegają przedstawiciele convention bureaux

Objaśnienia: Pytanie obejmowało odpowiedzi wielokrotnego wyboru, dlatego wyniki dla rodzajów wydarzeń w ramach poszczególnych grup nie sumują się do 100%.

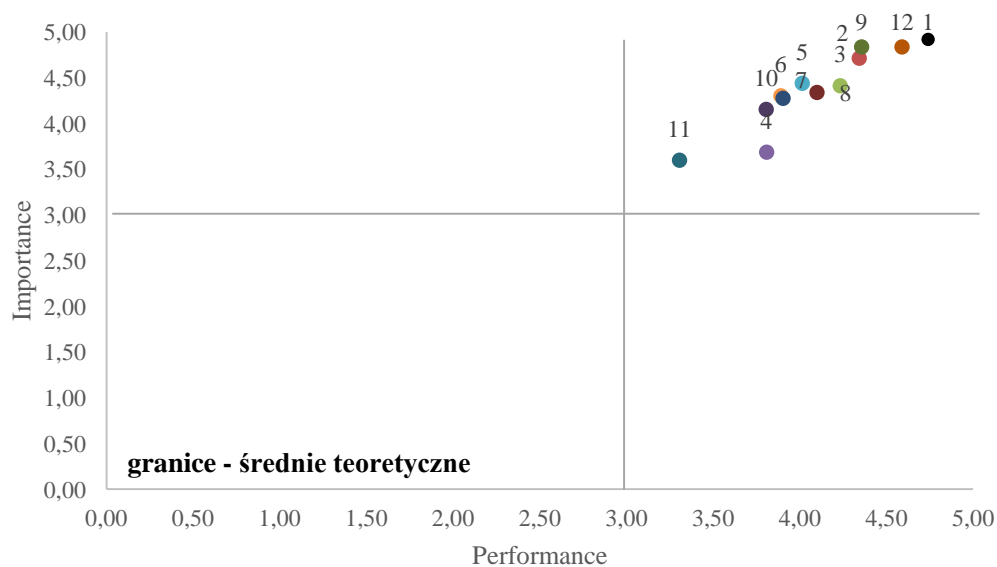
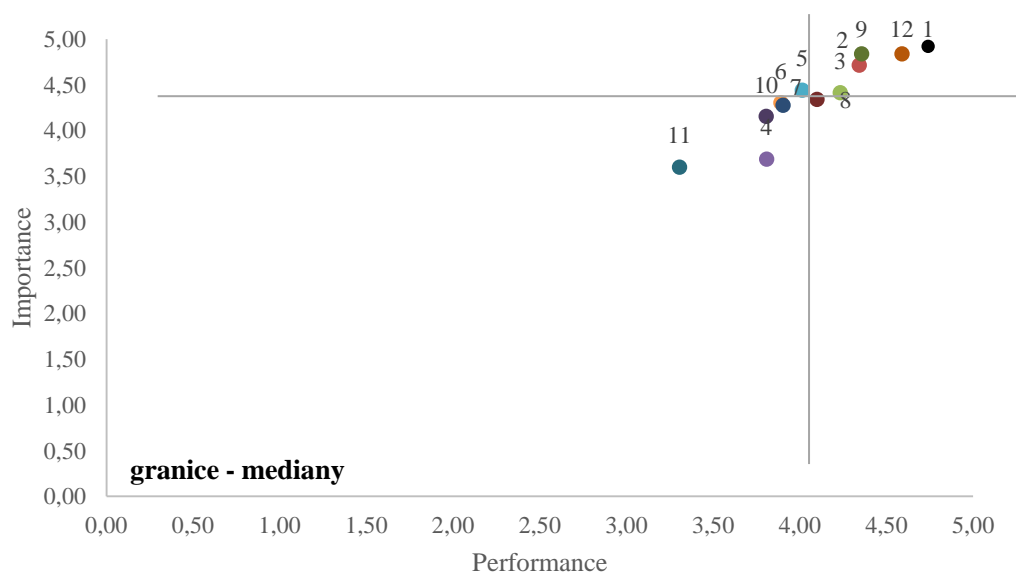
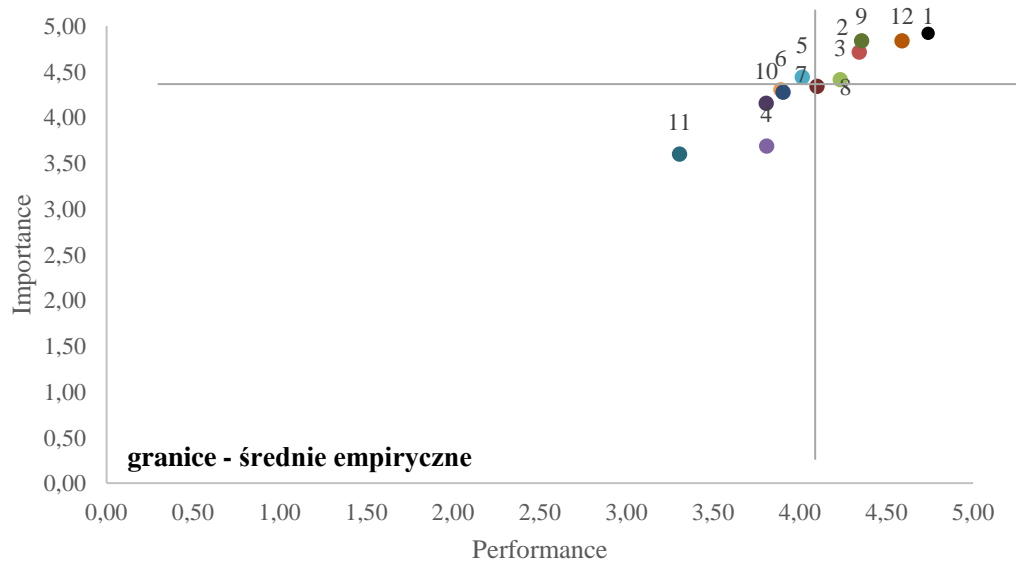
Źródło: opracowanie własne

5.3. Analiza ważności i realizacji zadań zagranicznych convention bureaux

Po scharakteryzowaniu badanych CB przystąpiono do analizy ważności i realizacji zadań tych podmiotów. W pierwszej kolejności konieczne było naniesienie uzyskanych wyników na macierz IPA i określenie granic ćwiartek. Porównano trzy warianty: z wykorzystaniem średnich empirycznych, teoretycznych oraz median (wykres 7.). Przygotowanie wariantu z użyciem arbitralnie przyjętych wartości nie było możliwe, ze względu na brak danych stanowiących punkt odniesienia, ponieważ wcześniej nie prowadzono podobnych badań. Ostatecznie granice wytyczono w punkcie przecięcia średnich empirycznych (pierwszy wariant na wykresie 7.), ponieważ mediany miały do nich bardzo zbliżone wartości, a w przypadku średnich teoretycznych, czyli środków skali ocen – wszystkie rezultaty znalazły się w jednej ćwiartce, co stanowczo ograniczało interpretację i wnioskowanie. Mediany mogłyby znaleźć zastosowanie w przypadku większego zróżnicowania odpowiedzi.

Wyniki ogólne

Analizując ostatni z wariantów przedstawionych na wykresie 7., należy stwierdzić, że przeciętnie wszystkie zadania były oceniane jako ważne i dobrze realizowane, ze względu na wartości wyższe od 3. W tabeli 16. zestawiono wyniki zbiorcze dla zagranicznych CB, potwierdzające tę obserwację. Jako najważniejsze zadanie respondenci wskazywali odpowiadanie na zapytania organizatorów spotkań (zadanie nr 1), które w ich opinii było równocześnie zadaniem w największym stopniu realizowanym. Bierne pozyskiwanie spotkań uznano więc za podstawowy obowiązek CB. Z kolei aktywne, związane z poszukiwaniem organizatorów i składaniem ofert (2), również określano jako ważne i w dużym stopniu realizowane, lecz jeszcze ważniejszymi i lepiej wypełnianymi zadaniami było: podkreślanie znaczenia branży spotkań w lokalnym środowisku (9) oraz promocja miejskiego produktu branży (12). Z kolei najniższą ważność i realizację przypisano pośredniczeniu w relacjach między branżą spotkań a innymi podmiotami (11), a także współpracy z innymi CB (4) – w tych przypadkach oceny obydwóch zmiennych były poniżej 4. Warto również zauważyć, że dla wszystkich zadań ocena ważności była wyższa od realizacji, z wyjątkiem właśnie współpracy między CB (tabela 6.), co obrazuje umiejscowienie wyniku na macierzy IPA (wykres 8.) pod linią nachyloną pod kątem 45%. Ponadto, najbardziej zróżnicowane oceny odnotowano dla zadań nr 7, 10 i 11 (tabela 16.).



Wykres 7. Macierz IPA – warianty dla różnych granic ćwiartek

Źródło: opracowanie własne

Tabela 16. Ważność i realizacja zadań zagranicznych convention bureaux

Nr	Zadanie	Ważność	Ranking	Odchylenie standardowe	Realizacja	Ranking	Odchylenie standardowe
1	Odpowiadanie na zapytania organizatorów spotkań	4,9178	1	0,32	4,7397	1	0,55
2	Poszukiwanie organizatorów i składanie ofert (bidów)	4,7123	4	0,68	4,3425	4	0,93
3	Pośredniczenie między organizatorem a przedstawicielami lokalnej branży spotkań	4,4110	6	0,80	4,2329	5	0,89
4	Współpraca z innymi CB (narodowym, krajowymi i zagranicznymi)	3,6849	11	0,86	3,8082	10	0,98
5	Wytyczenie kierunków rozwoju branży spotkań	4,4384	5	0,78	4,0137	7	0,84
6	Prowadzenie badań dotyczących branży spotkań	4,3014	8	0,66	3,8904	9	1,01
7	Tworzenie kompleksowego produktu lokalnej branży spotkań (łączenie ofert pojedynczych podmiotów)	4,2740	9	0,99	3,9028	8	1,05
8	Koordinacja działań i tworzenie warunków do współpracy w branży spotkań	4,3380	7	0,74	4,0986	6	0,80
9	Podkreślanie znaczenia branży spotkań w środowisku lokalnym	4,8356	2	0,44	4,3562	3	0,73
10	Pośredniczenie w relacjach między branżą spotkań a władzami miasta	4,1528	10	1,00	3,8056	11	0,99
11	Pośredniczenie w relacjach między branżą spotkań a innymi podmiotami (instytucjami finansowymi, kulturalnymi itp.)	3,5972	12	1,10	3,3056	12	1,03
12	Promocja lokalnego produktu branży spotkań	4,8356	3	0,55	4,5890	2	0,74
	średnia	4,3749			4,0904		

Źródło: opracowanie własne

Interpretacja wyników

Po naniesieniu ocen na macierz IPA (wykres 8.) rekomendacje w zakresie poszczególnych zadań przedstawiają się następująco:

A. skoncentruj się na tym,

- wytyczenie kierunków rozwoju branży spotkań (zadanie nr 5),

B. kontynuuj działania,

- odpowiadanie na zapytania organizatorów (1),
- poszukiwanie organizatorów i składani ofert (2),
- pośredniczenie między organizatorem a przedstawicielami lokalnej branży spotkań (3),
- podkreślanie znaczenia branży spotkań w środowisku lokalnym (9),
- promocja lokalnego produktu branży spotkań (12),

C. niski priorytet,

- współpraca z innymi CB (4),
- prowadzenie badań dotyczących branży spotkań (6),
- tworzenie kompleksowego produktu lokalnej branży spotkań (7),

- pośredniczenie w relacjach między branżą spotkań a władzami miasta (10),
- pośredniczenie w relacjach między branżą spotkań a innymi podmiotami (11),

D. możliwy nadmierny wysiłek,

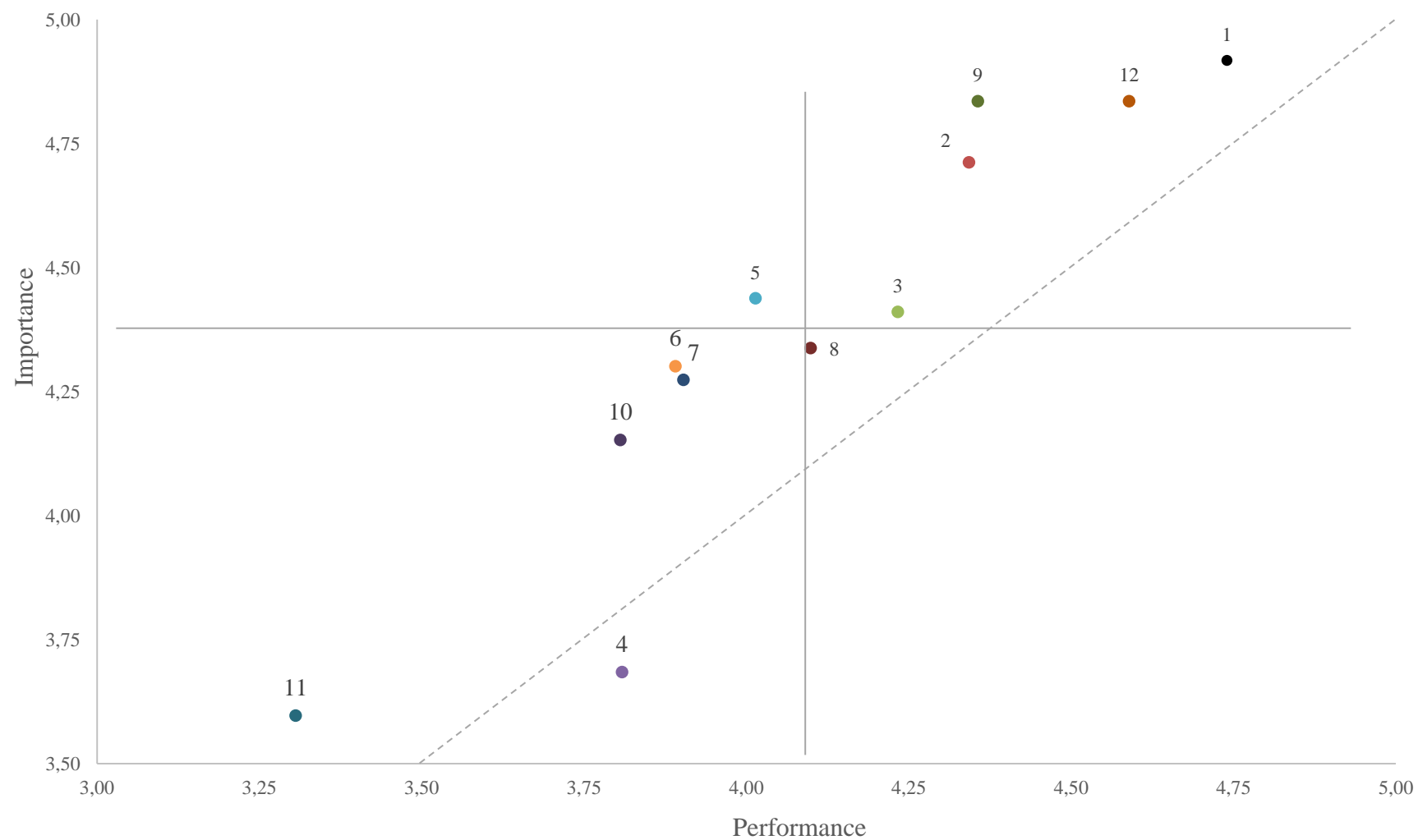
- koordynacja działań i tworzenie warunków do współpracy w branży spotkań (8).

A. Skoncentruj się na tym. Jedynym zadaniem, któremu CB powinny poświęcić więcej uwagi niż dotychczas jest wytyczanie kierunków rozwoju branży spotkań (5). Poprawa w tym zakresie nie musi mieć jednak wysokiego priorytetu, ponieważ ocena tego zadania znajduje się blisko granic ćwiartek (wykres 8.)

B. Kontynuuj działania. Zdecydowanie w dalszym ciągu CB muszą przykładąć dużą uwagę do odpowiadania na zapytania organizatorów (1) i promocji miasta (12). W większym stopniu powinny koncentrować się na podkreślaniu znaczenia branży spotkań w środowisku lokalnym (9), ponieważ w tej ćwiartce było zadaniem o największej różnicy między oceną jego ważności a realizacji. Z kolei w porównaniu do pozostałych zadań nie tak ważne i wysoko oceniane jest zadanie nr 3 – pośredniczenie między przedstawicielami branży a organizatorem (wynik najbliższej granic ćwiartki).

C. Niski priorytet . Zdecydowanie niższy priorytet powinny mieć zadania nr 6, 7 i 10. Oceny tych zadań znajdowały się jednak blisko granic ćwiartek, trudno więc mówić o konieczności rezygnacji z tych działań. Natomiast zadaniami, których raczej powinno się zaniechać jest współpraca z innymi CB (4) oraz pośredniczenie w relacjach między branżą a innymi podmiotami (11).

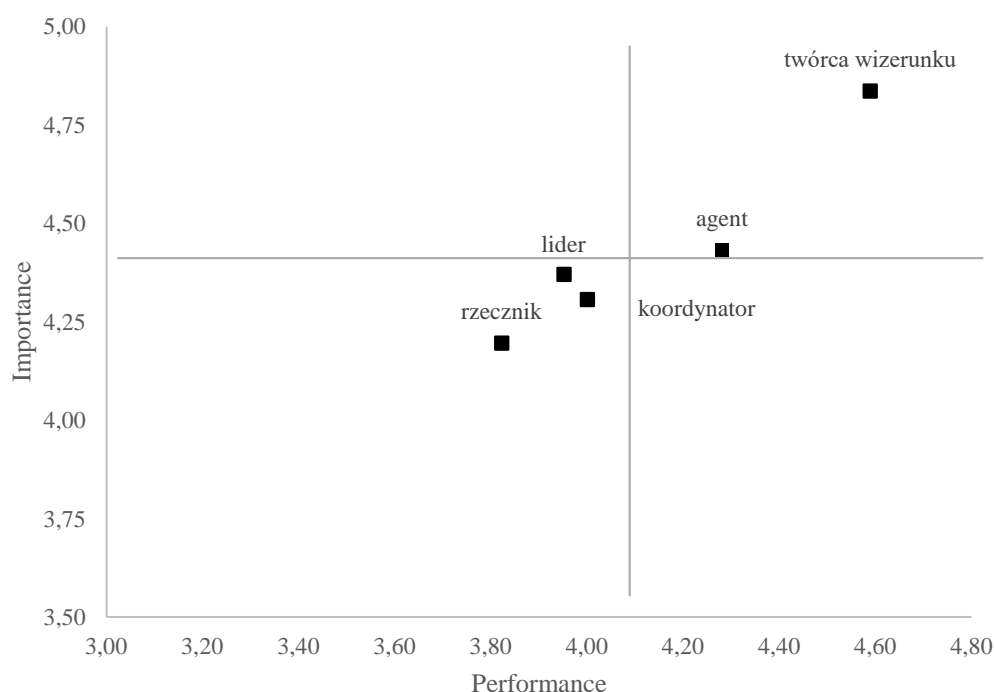
D. Możliwy nadmierny wysiłek. Z kolei, zgodnie z przyjętą interpretacją, w badanych CB zbyt wiele uwagi poświęca się koordynacji działań (8).



Wykres 8. Macierz IPA dla zagranicznych convention bureaux – zadania

Źródło: opracowanie własne

Jak wspomniano wcześniej, każde zadanie zostało przypisane do jednej z pięciu podstawowych ról, jakie powinno odgrywać CB. Uśrednione wyniki dla tych funkcji również przedstawiono na macierzy IPA (wykres 9.). Z jej analizy wynika, że podstawową rolą jest działanie jako twórca wizerunku określonego miasta na rynku spotkań (zadanie nr 12). Trochę mniejsze znaczenie ma funkcja agenta, a więc zadania nr 1, 2, 3, i 4, związane z relacjami CB z organizatorami i innymi CB. Z kolei rolami, którym powinno przypisywać się niższy priorytet są funkcje: lidera (zadania nr 5 i 6) oraz koordynatora (zadania nr 7 i 8). Natomiast najmniejsze znaczenie ma rola rzecznika, wiążąca się z kształtowaniem relacji między przedsiębiorcami, samorządowcami, instytucjami i innymi podmiotami w danym mieście (wykres 9.).



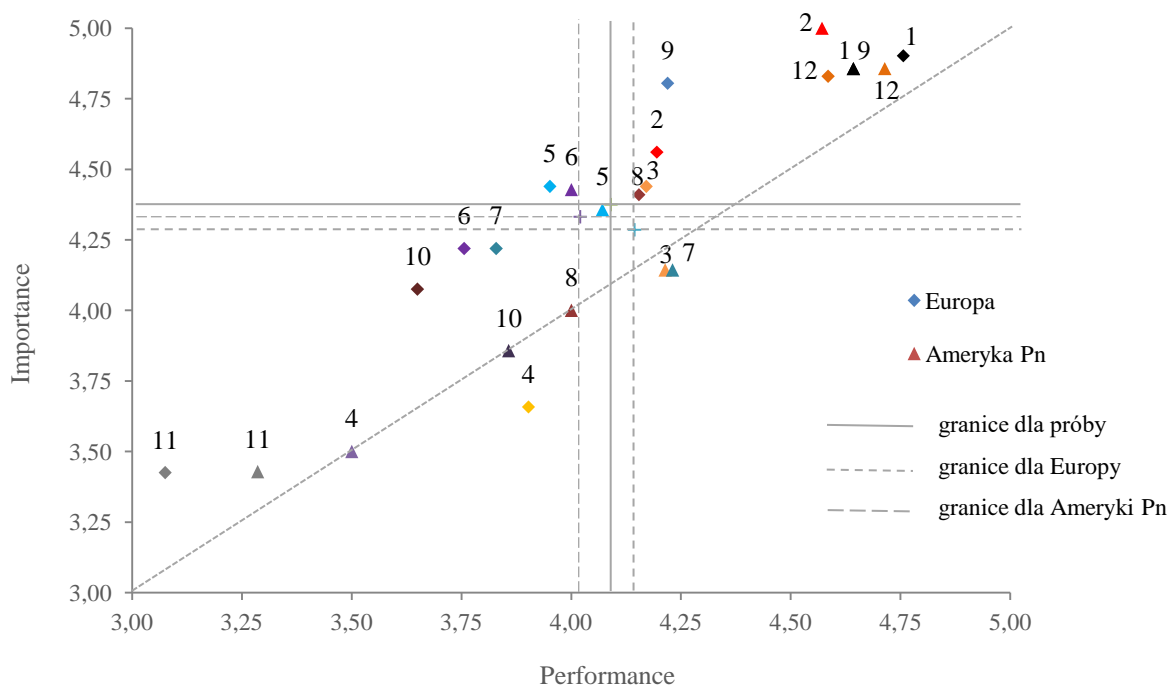
Wykres 9. Macierz IPA dla zagranicznych convention bureaux – role

Źródło: opracowanie własne

Europejskie a północnoamerykańskie convention bureaux

Ze względu na różnice między podmiotami z Europy i Ameryki Północnej (wskazane w rozdz. 3), postanowiono dodatkowo sprawdzić, czy przedstawiciele CB z tych dwóch kontynentów prezentują odmienne opinie na temat zadań CB. Analizując wykres 10. można stwierdzić, że oceny oraz rekomendacje wynikające z przyjętej metody są podobne. W kilku przypadkach występują jednak różnice. Średnie oceny ważności dla CB z obydwóch kontynentów (wytyczające granice ćwiartek zaznaczone na wykresie 10. liniami przerywanymi) są niższe od średniej dla próby (linie ciągłe), natomiast średnia ocena

realizacji zadań była wyższa dla północnoamerykańskich CB (a właściwie CVB). Respondenci z tych podmiotów najwyższą wagę przypisali aktywnemu pozyskiwaniu spotkań (zadanie nr 2), podczas gdy dla europejskich CB również znalazło się ono w ćwiartce B, ale z niższymi ocenami i ważności, i realizacji niż dla działań promocyjnych (12) czy odpowiadania na zapytania organizatorów – biernego pozyskiwania (1). Ponadto, w europejskim polu „dobrej pracy” leżały punkty oznaczające wyniki dla zadań nr: 3 (pośredniczenie w relacjach między branżą spotkań a organizatorem) oraz 8 (koordynacja działań), natomiast rekomendacje dla amerykańskich CVB w odniesieniu do tych zadań wiążą się z ich ograniczeniem, wynikających odpowiednio z: nadmiernych wysiłków (ćwiartka D) i niskiego priorytetu (ćwiartka C). W USA i Kanadzie dodatkowo zbyt wiele uwagi poświęca się tworzeniu lokalnego produktu branży spotkań (7), a z kolei więcej zainteresowania wymaga kwestia prowadzenia badań rynku (6). W przypadku europejskich CB jedynym zadaniem, które znalazło się w ćwiartce A było wytyczanie kierunków rozwoju sektora (5), natomiast pole przesadnej dbałości (D) było puste. Warto również odnotować, że wyniki aż trzech zadań północnoamerykańskich CB (4, 8, 10) leżały na linii nachylonej pod kątem 45 stopni, a więc ich oceny realizacji były równe ocenie ważności (wykres 10.).

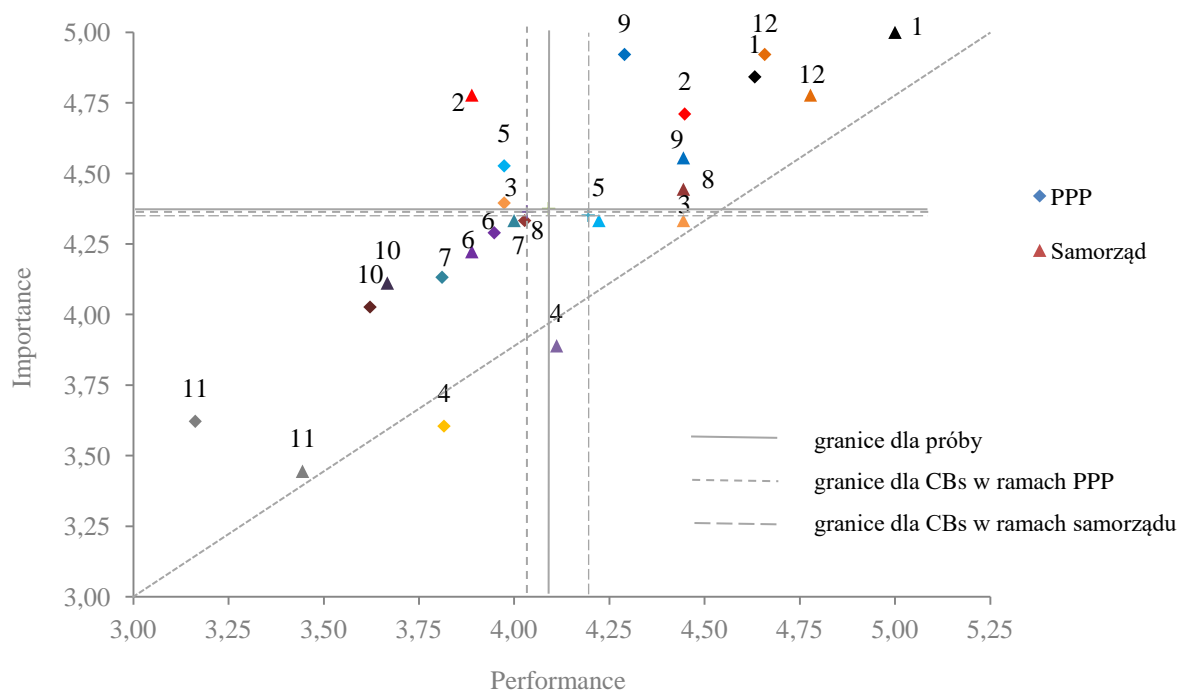


Wykres 10. Porównanie ocen zadań convention bureaux z Europy i Ameryki Północnej

Źródło: opracowanie własne

Convention bureaux w strukturach administracji publicznej a działające w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego

Porównano również oceny dokonane przez respondentów reprezentujących CB działające jako partnerstwa publiczno-prywatne (PPP) o charakterze non-profit i funkcjonujące w strukturach jednostek administracji publicznej (wykres 11.). W obydwóch przypadkach średnie oceny ważności prawie pokrywają się ze średnią dla próby, a średnia ocena realizacji jest wyższa dla podmiotów działających w ramach samorządu niż dla ogólnej średniej i dla PPP. Z kolei oceny poszczególnych zadań są zbliżone. Warto jednak zaznaczyć, że o ile aktywne pozyskiwanie spotkań (poprzez poszukiwanie organizatorów i składanie ofert – zadanie nr 2) jest ważne i w dużym stopniu realizowane przez CB funkcjonujących w ramach PPP, to w przypadku podmiotów w strukturach publicznych ten element stanowczo wymaga zainteresowania i poprawy (położenie w ćwiartce A).



Wykres 11. Porównanie ocen convention bureaux funkcjonujących w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego oraz w strukturach administracji publicznej

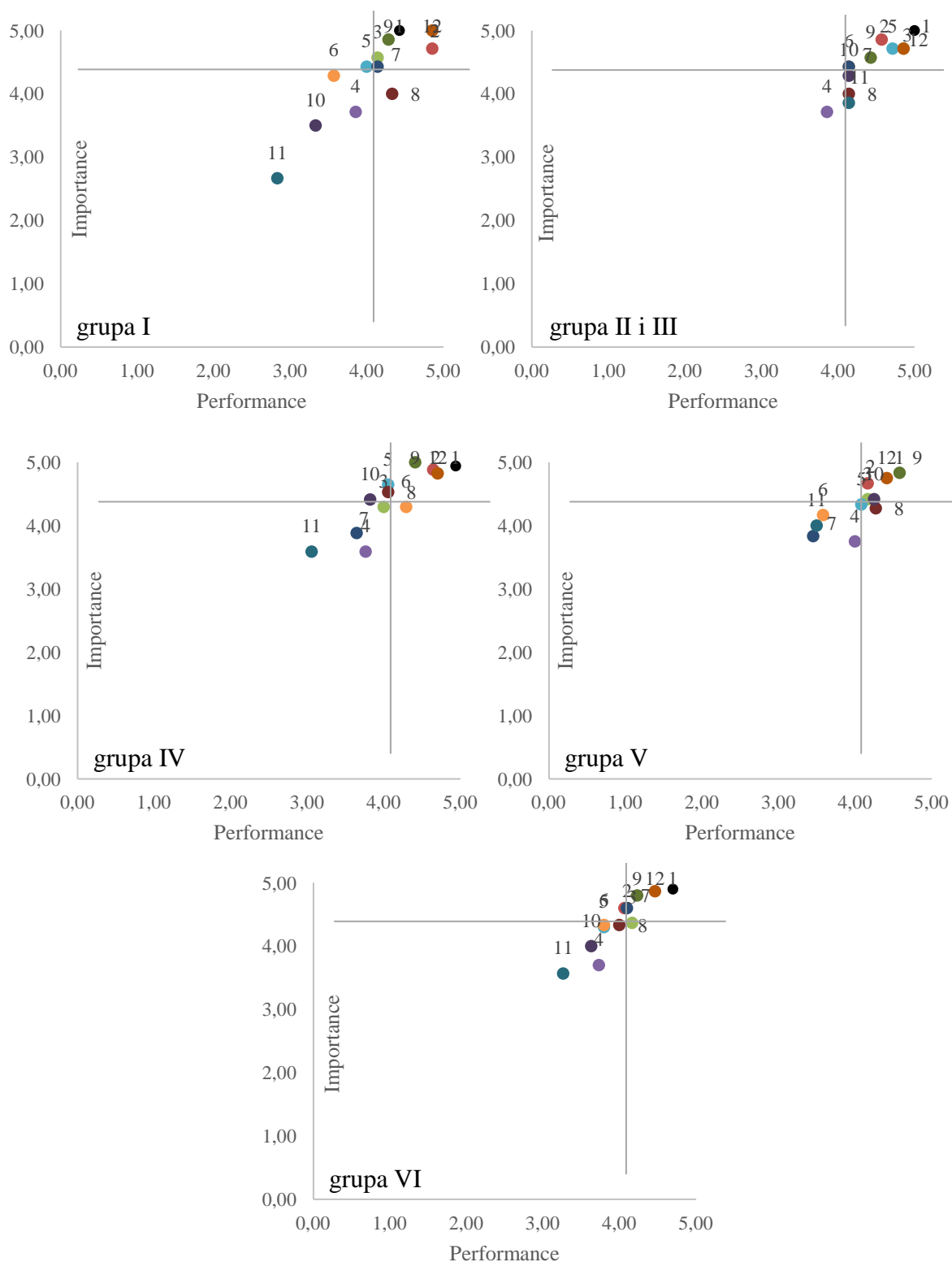
Objaśnienia: PPP – partnerstwo publiczno prywatne

Źródło: opracowanie własne

Pośredniczeniu w relacjach między branżą spotkań a organizatorami (3) oraz wytyczaniu kierunków rozwoju branży (5) raczej poświęcano zbyt wiele uwagi w podmiotach publicznych, podczas gdy tym kwestiom w CB łączących sektor prywatny i publiczny powinno się przypisać wyższy priorytet i w większym stopniu na nich skoncentrować. Właściwie niemal nie ma różnicy w ocenie pośredniczenia między branżą spotkań a władzami miasta (10). Natomiast w obu grupach podmiotów można w mniejszym stopniu koncentrować się na współpracy z innymi CB (4) – położenie poniżej linii o nachyleniu 45 stopni na wykresie 11.

Wyniki grup miast

Następnie przystąpiono do analizy zadań CB w ramach poszczególnych grup miast. Porównując macierze IPA opracowane dla każdej grup (o granicach ćwiartek równych średnim empirycznym dla całej próby) widoczne jest, że w grupie I oceny są najbardziej rozproszone (wykres 12.). Oznacza to specjalizację CB do niej należących i ich koncentrację na wybranych zadaniach, z pominięciem lub niższym priorytetem pozostałych obowiązków. Mniejsze rozproszenie można zaobserwować na macierzach dla grupy IV i VI. Z kolei największe zagęszczenie wyników miało miejsce w przypadku grupy II i III, co jest efektem wysokiej oceny ważności i realizacji zadań CB przez respondentów (wykres 12.).

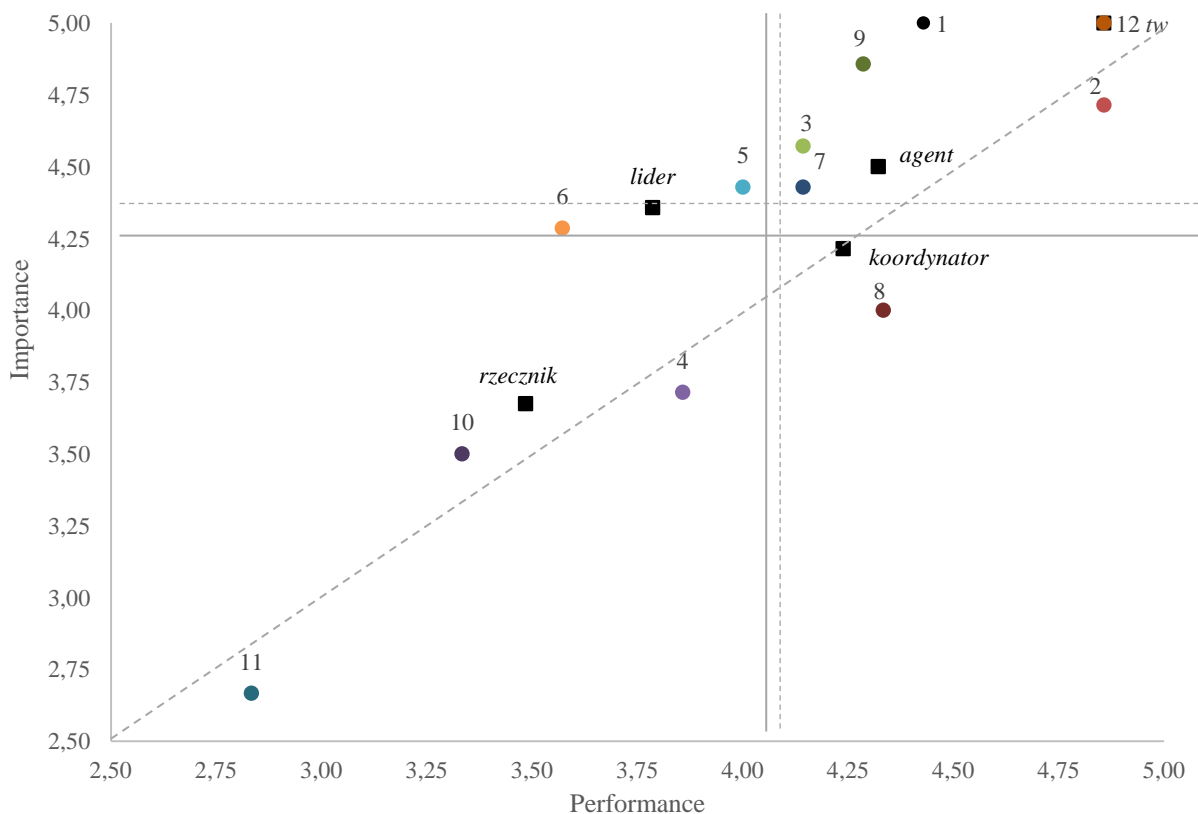


Wykres 12. Porównanie macierzy IPA dla poszczególnych grup

Źródło: opracowanie własne

Grupa I

Na wykresie 13. zaprezentowano macierz IPA dla grupy I, na której zaznaczono linię o nachyleniu 45 stopni oraz granice ćwiartek wyznaczone jako średnie dla tej grupy (linie ciągłe) i dla całej próby (linie przerywane). Najwyższą wagę i stopień realizacji respondenci przypisali promocji miasta (12) i odpowiadaniu na zapytania organizatorów (1). W porównaniu do ogólnych wyników próby, do ćwiartki B przypisano oceny zadania, związanego z tworzeniem lokalnego produktu branży spotkań (7). Co ciekawe, poniżej linii o nachyleniu 45 stopni znalazły się wyniki aż trzech zadań. Współpraca z innymi CB (4) ogólnie w badaniu oceniana jest dość nisko, koordynacja działań w branży spotkań również może wiązać się z nadmiernym wysiłkiem w stosunku do uzyskanych efektów, natomiast zaskakująca jest ocena realizacji zadania polegającego na aktywnym pozyskiwaniu spotkań (2) przewyższająca jego ocenę ważności, ponieważ w próbie poszukiwanie organizatorów i składanie ofert określano jako bardzo ważne, ale w mniejszym stopniu realizowane (wykres 13.).



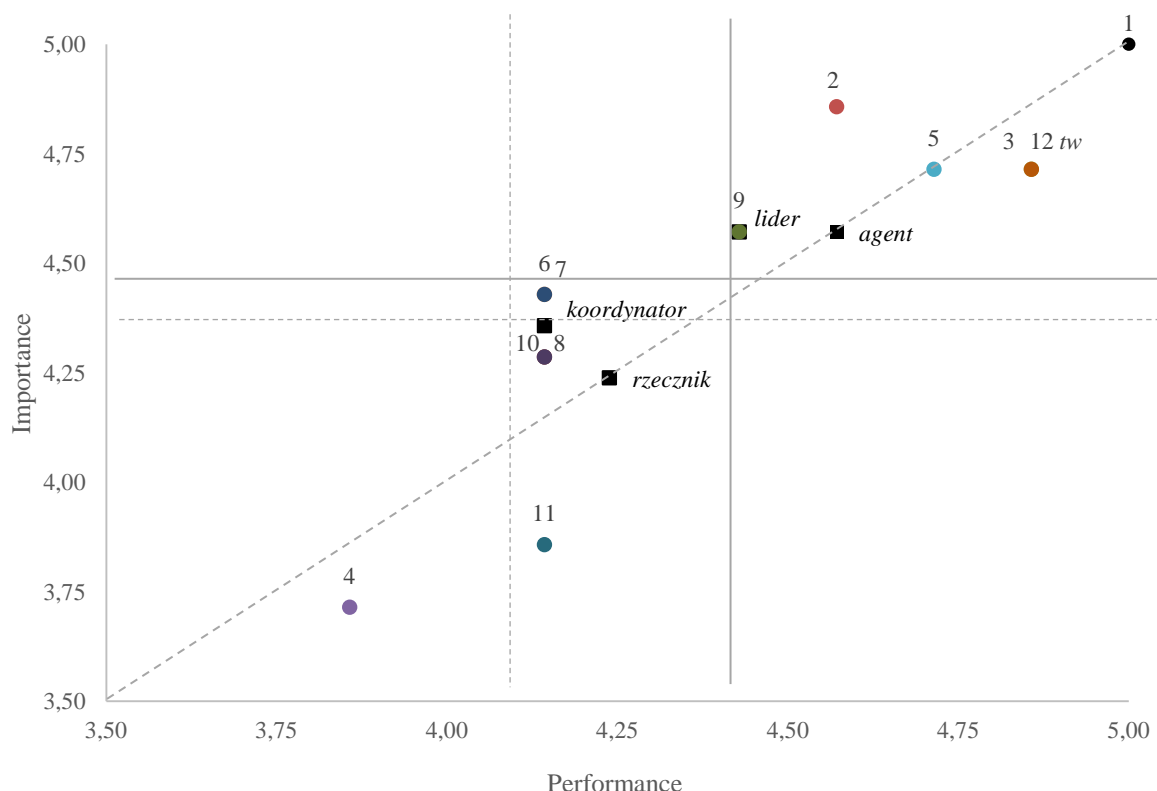
Wykres 13. Macierz IPA dla grupy I

Objaśnienia: tw – twórca wizerunku

Źródło: opracowanie własne

Grupa II i III

Analizując oceny zadań i ról CB w grupie II i III (wykres 14.), respondenci odpowiadanie na zapytania organizatorów (1) uznali za kluczowe zadanie reprezentowanych podmiotów, z którego w największym stopniu się wywiązują. Oceny dla tych grup zostały umiejscowione wyłącznie w dwóch ćwiartkach – B i C. W pierwszej z nich znalazł się uśredniony wynik zadań przypisanych do funkcji lidera, co wynikało przede wszystkim z wysokich ocen konieczności wytyczania kierunków rozwoju branży spotkań (5). Z kolei podobnie, jak w przypadku liderów rankingu ICCA (grupa I), wyniki kilku zadań znalazły się poniżej linii o nachyleniu 45 stopni. Ponownie były to zadania nr 4 i 11 (choć tym razem to czwartemu zadaniu przyznano najniższe oceny) w ćwiartce C, natomiast w ćwiartce A – zadania nr 3 i 12. Zdecydowanie nie oznacza to konieczności rezygnacji z pośredniczenia między organizatorem a branżą (3), ani z działań promocyjnych (12), ponieważ w obu przypadkach oceny i ważności, i realizacji były wysokie. Warto jednak rozważyć, czy relacja efektów do ponoszonych nakładów jest satysfakcjonująca (wykres 14.).



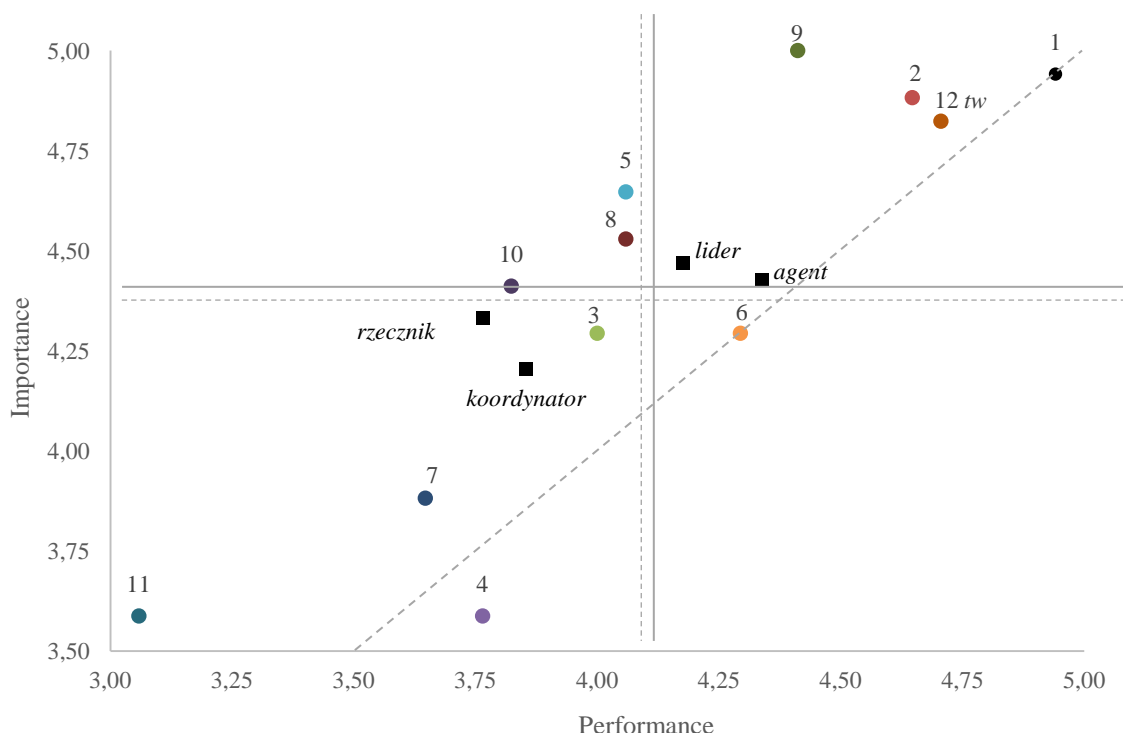
Wykres 14. Macierz IPA dla grupy II i III

Objaśnienia: tw – twórca wizerunku

Źródło: opracowanie własne

Grupa IV

W grupie IV, podobnie jak w II i III, najwyższy priorytet przyznano zadaniom przypisanym do roli agenta, lidera i twórcy wizerunku, a mniejszy – koordynatora i rzecznika (wykres 15.). Warto też zaznaczyć, że średnie dla tej grupy są zbliżone do średnich dla próby. Jest to jednak pierwsza z omawianych grup, w której wynik pośredniczenia w relacjach między organizatorem a lokalną branżą spotkań (3) znalazł się w ćwiartce C zamiast w B. Zatem ubieganie się przez CB o spotkania ogranicza się do pozyskania wydarzenia, a dalsze rozmowy między organizatorem a lokalnymi dostawcami odbywają się bez jego udziału.



Wykres 15. Macierz IPA dla grupy IV

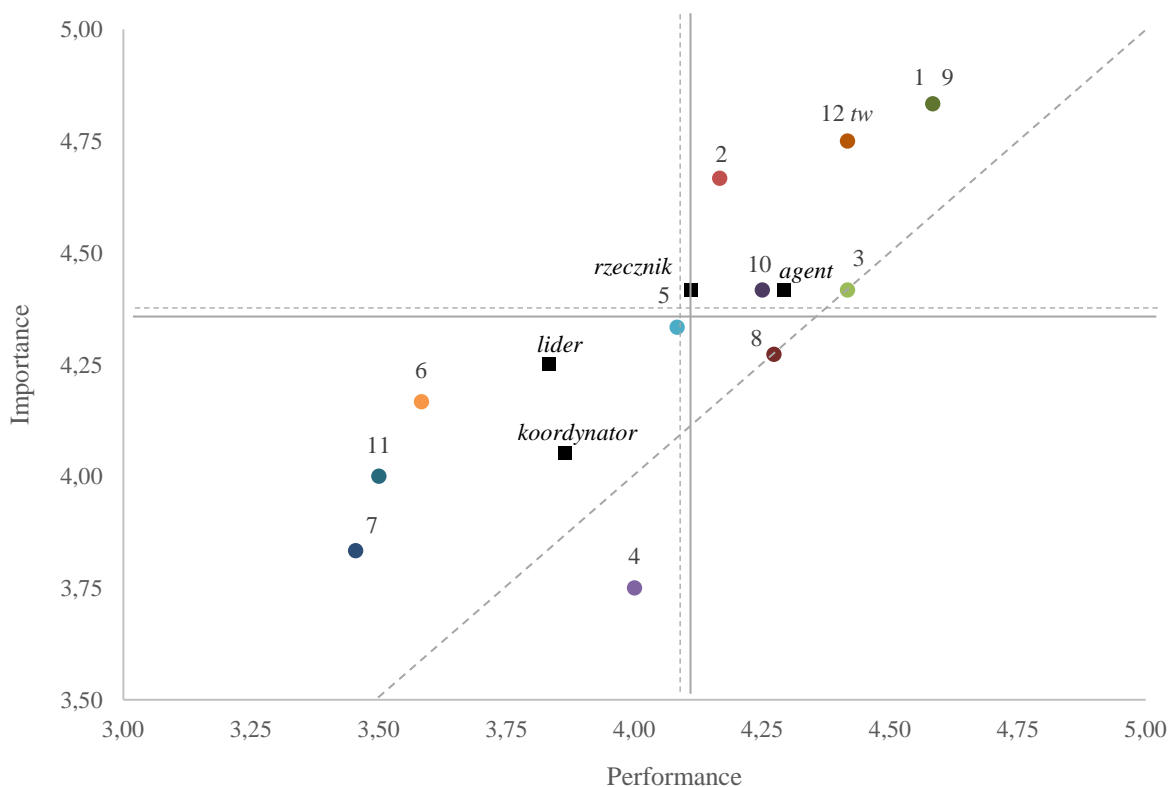
Objaśnienia: tw – twórca wizerunku

Źródło: opracowanie własne

Ponadto największą wagę respondenci przypisali nie promocji (12) i biernemu (1) oraz aktywnemu (2) zdobywaniu spotkań, lecz podkreślaniu znaczenia branży spotkań w środowisku lokalnym (9). Z kolei większego zainteresowania wymaga wytyczanie kierunków rozwoju sektora (5) oraz koordynacja prowadzonych w nim działań (8), a być może także kształtowanie relacji między branżą a władzami miasta (10), ponieważ wynik tego zadania znajduje się na granicy ćwiartek A i C. W porównaniu do poprzednich grup zdecydowanie niższe oceny przyznano zadaniu nr 7, czyli kreacji miejskiego produktu branży spotkań. Ponadto, prawdopodobnie zbyt wiele uwagi poświęca się prowadzeniu badań (6 – wykres 15.).

Grupa V

Stosunkowo niskie oceny zadania nr 7 odnotowano również dla grupy V (wykres 16.). Ponownie średnie oceny tej grupy są zbliżone do średnich dla grupy. O ile jednak w grupie IV rekomendacje w przypadku pośredniczenia między branżą spotkań a władzami miasta (10) wymagały zastanowienia, o tyle w tej grupie V wskazania są bardziej klarowne – należy kontynuować działania z tego zakresu. Wysoka ocena tego zadania przełożyła się również na wyższy priorytet obowiązków z zakresu roli rzecznika. Natomiast prawdopodobnie należało by ograniczyć działania związane z pełnieniem funkcji lidera i koordynatora, ponieważ w szczególności koordynacji w branży spotkań (8) poświęcano zbyt wiele uwagi, w stosunku do ważności tego zadania (wykres 16.).



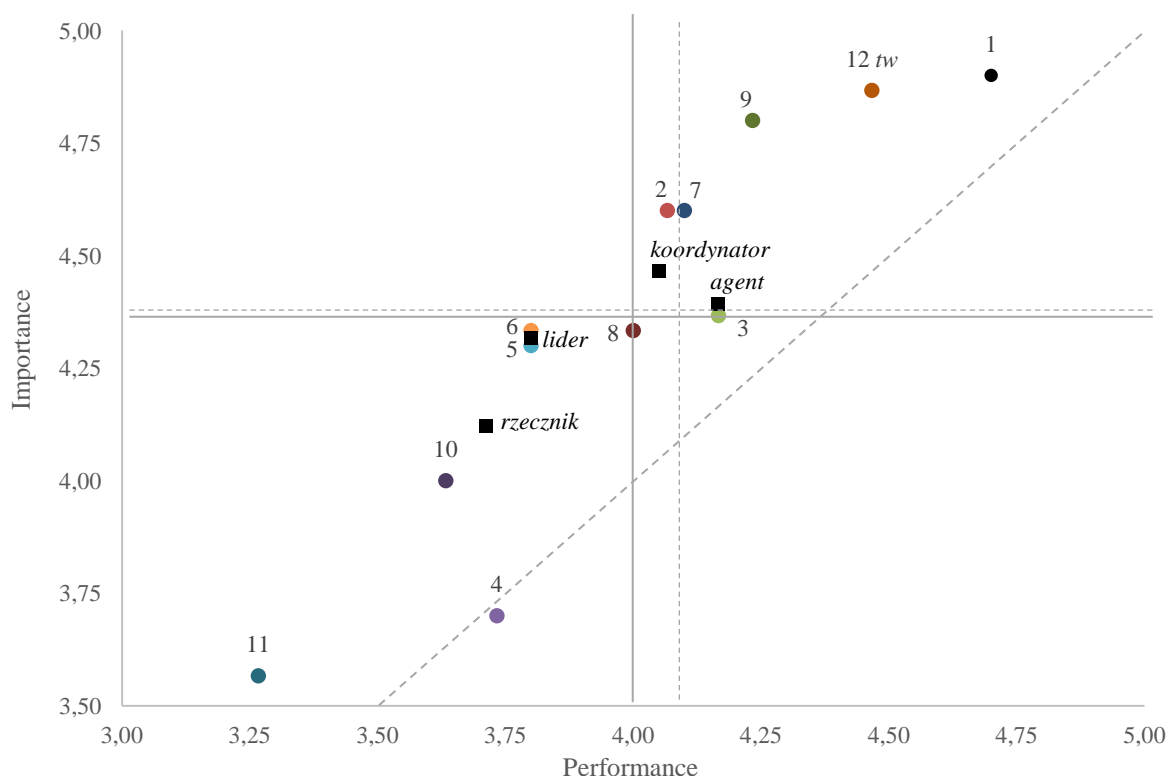
Wykres 16. Macierz IPA dla grupy V

Objaśnienia: *tw* – twórca wizerunku

Źródło: opracowanie własne

Grupa VI

W ostatniej grupie (VI), podobnie jak we wszystkich poprzednich poza I, najwyższy stopień realizacji dotyczył zadania nr 1 – odpowiadania na zapytania ze strony organizatorów i składania ofert (wykres 17.). Wysokie oceny ważności i realizacji respondenci przyznali również promocji miasta (12) oraz podkreśleniu znaczenia branży (9). Z kolei wątpliwość budzi pośredniczenie między branżą a organizatorem spotkania (3) – czy powinno się kontynuować działania w dotychczasowym zakresie, czy może już wysiłki są nadmierne i część uwagi należałoby skierować na inne kwestie. Warto zauważyć, że bardzo podobne wyniki odnotowano dla aktywnego pozyskiwania spotkań (2) i tworzenia lokalnego, kompleksowego produktu (7). Tak wysokie oceny zadania nr 7 i ich położenie w ćwiartce B miały miejsce tylko w grupie I. Dlatego w tej samej ćwiartce znalazł się uśredniony wynik dla roli koordynatora, obok funkcji agenta i twórcy wizerunku. Natomiast zdecydowanie niższy priorytet miały obowiązki CB jako rzecznika. Niższe oceny przypisano również zadaniom lidera, choć one znajdowały się blisko granicy, więc być może w najbliższym czasie na tych działaniach CB powinny się skoncentrować w większym stopniu (wykres 17.).



Wykres 17. Macierz IPA dla grupy VI

Objaśnienia: *tw* – twórca wizerunku

Źródło: opracowanie własne

Wnioski

Podsumowując analizę wyników poszczególnych grup należy stwierdzić, że przeważająca część zadań była oceniana podobnie. Różnice dotyczyły kilku działań lub odnoszących się do nich rekomendacji, wynikających z innego umiejscowienia granic ćwiartek w macierzach IPA. We wszystkich grupach wysoko oceniano bierne (1) i aktywne (2) pozyskiwanie spotkań, podkreślanie znaczenia branży spotkań w mieście (9), a także jego promocję (12). Z kolei zdecydowanie niższy priorytet respondenci przypisywali współpracy z innymi CB (4) oraz pośredniczeniu w relacjach między branżą a innymi podmiotami (11). Natomiast w poszczególnych grupach wysokie oceny w zakresie ważności i realizacji przyznano następującym zadaniom:

- grupa I i VI – zadanie nr 7: tworzenie lokalnego, kompleksowego produktu branży spotkań;
- grupa II i III – zadanie nr 5: wytyczanie kierunków rozwoju branży spotkań;
- grupa V – zadanie nr 10: pośredniczenie w relacjach między branżą spotkań a władzami miasta.

Warto też wspomnieć, że odmiennie oceniano pośredniczenie CB między organizatorem a branżą spotkań, ponieważ wynik tego zadania leżał na lub blisko granic ćwiartki B (grupa I, V, VI), w „głębi” ćwiartki B (grupa II i III – czyli ważność i stopień realizacji tego zadania uznano za wysokie) lub w ćwiartce C (grupa IV – a więc charakteryzowało się znacznie niższym priorytetem).

Można zatem stwierdzić, że kluczowymi rolami CB są funkcje: agenta i twórcy wizerunku, ponieważ zadania do nich przypisane zostały wysoko ocenione we wszystkich grupach. Dodatkowo, dużą wagę przypisywano również podkreślaniu znaczenia branży spotkań w mieście, ale wyniki tego zadania były równoważone niższymi ocenami pozostałych obowiązków przypisanych do roli rzecznika, przez co funkcja ta miała raczej drugorzędne znaczenie wśród zakresów działalności CB. Poza tym, w poszczególnych grupach innym zadaniom przypisano również wysoki priorytet (co wskazano powyżej), więc niektóre funkcje będą istotne na różnych etapach rozwoju lojalnej branży spotkań.

W związku z powyższym, należy uznać, że cel polegający na określeniu, jakie role CB pełnią w lokalnej branży spotkań, w podziale na instytucje działające w miastach o różnej liczbie spotkań międzynarodowych, został osiągnięty. Z kolei hipoteza, w której założono, że CB w miastach należących do czołówki pod względem liczby spotkań międzynarodowych, łączą w swojej działalności pięć kluczowych ról, natomiast

CB w miastach o niższej liczbie spotkań koncentrują swoje działania przede wszystkim (lub wyłącznie) na zadaniach przypisanych do roli agenta, została zweryfikowana negatywnie. W przypadku CB z grupy I, a więc liderów rankingu ICCA, występowała zdecydowanie większa koncentracja na wybranych zadaniach, przyczyniających się do skutecznego pozyskiwania spotkań. W związku z tym, podmioty te odgrywają przede wszystkim rolę agenta i twórcy wizerunku, przez co można je uznać za wysoce wyspecjalizowane instytucje. Ponadto przypuszczano, że liderzy rankingu będą dysponowali największym doświadczeniem czy środkami finansowymi, umożliwiającymi osiągnięcie sukcesu. Tymczasem miała miejsce odwrotna sytuacja, a zatem specjalizacja umożliwia bardziej efektywne wykorzystanie ograniczonych zasobów.

Z kolei, w przypadku pozostałych grup oceny były mniej rozproszone na macierzy IPA, dlatego należy uznać, że przypisane do nich CB łączyły w swojej działalności wszystkie wymienione role. Może to wynikać z tego, że część z nich funkcjonuje jako CVB, przez co zakres ich aktywności jest zdecydowanie szerszy. Prawdopodobnie również niższy poziom rozwoju lojalnej branży spotkań wymusza większe zaangażowanie CB w inne kwestie, pośrednio związane z pozyskiwaniem spotkań. Wydawałoby się jednak, że ze względu na wieloletnie doświadczenie, a przez to też utrwaloną pozycję w lokalnym środowisku, część zadań związanych z kształtowaniem relacji między lokalnymi podmiotami, powinna być już zbędna. Natomiast, bazując przede wszystkim na przykładzie CB z grupy I, na problem badawczy: jaki jest związek między rolami odgrywanymi przez zagraniczne CB a konkurencyjnością miast na międzynarodowym rynku spotkań?, należy odpowiedzieć, że do kształtowania konkurencyjności miasta w największym stopniu przyczynia się pełnienie przez CB funkcji agenta i twórcy wizerunku.

6. Role polskich convention bureaux w świetle badań empirycznych

Chociaż problematyka działalności convention bureau jest podejmowana w zagranicznej literaturze naukowej od wielu lat, to wciąż stosunkowo niewiele prac poświęcono polskim podmiotom. Dlatego ostatnią empiryczną część rozprawy stanowiła analiza działalności polskich convention bureaux. Podobnie, jak w przypadku zagranicznych podmiotów, problemem badawczym było pytanie o relację między rolami convention bureaux a konkurencyjnością miast. Na podstawie przeprowadzonego badania wśród przedstawicieli zagranicznych instytucji przeformułowano hipotezę i założono, że im wyższa konkurencyjność miasta na rynku spotkań, tym bardziej wyspecjalizowane jest działające w nim convention bureau, a jego zadania koncentrują się przede wszystkim na funkcji agenta. Z kolei celem badania była identyfikacja kluczowych zadań i ról polskich convention bureaux.

Przeprowadzona analiza składała się z dwóch, uzupełniających się elementów: określenia konkurencyjności miast, w których funkcjonują wspomniane instytucje, a także badania zadań i ról tych podmiotów. Rozważania w tym rozdziale rozpoczęto od opisu zastosowanej metody badawczej. Potem zaprezentowano wyniki odnoszące się do potencjału polskich miast w zakresie pozyskiwania spotkań międzynarodowych, nakreślając w ten sposób tło działalności convention bureaux. Ostatni fragment poświęcono analizie zadań omawianych podmiotów na podstawie uzyskanych danych pierwotnych.

6.1. Metoda badawcza

Analiza zadań polskich convention bureaux (CB) została poprzedzona badaniem konkurencyjności 11 miast, w których te podmioty działają, czyli Bydgoszczy, Gdańska, Katowic, Kielc, Krakowa, Lublina, Łodzi, Poznania, Torunia, Warszawy i Wrocławia. Celem tego etapu badawczego było porównanie potencjału wskazanych miast w zakresie pozyskiwania spotkań międzynarodowych, przynajmniej częściowo określając warunki, w jakich funkcjonują miejskie CB w Polsce. Dlatego od lutego do kwietnia 2016 r. przeprowadzono badanie wtórne, którego podmiotem było 11 miast, a przedmiotem – zmienne charakteryzujące ich konkurencyjność na międzynarodowym rynku spotkań.

Wskaźnik konkurencyjności miast na rynku spotkań

Podstawowym zadaniem podczas tego etapu badawczego było określenie, przy pomocy jakich zmiennych będzie możliwe najpełniejsze opisanie konkurencyjności miast we wskazanym zakresie. Ze względu na złożoność zagadnienia konkurencyjności i szereg czynników uwzględnianych podczas wyboru lokalizacji organizacji spotkania, było oczywiste, że konkurencyjność miasta na rynku spotkań nie może zostać scharakteryzowana poprzez analizę tylko jednego prostego wskaźnika. Dlatego za konieczne uznano konstrukcję złożonego wskaźnika, który uwzględniałby różne zmienne. Kierując się wnioskami opracowanymi na podstawie przeglądu literatury (rozdz. 4.1.) stwierdzono, że taki wskaźnik powinien obejmować następujące wymiary: konkurencyjność gospodarcza, turystyczna, branży spotkań i zrównoważona, a w ich ramach bardziej szczegółowe kategorie (tabela 17.).

Tabela 17. Wymiary i kategorie konkurencyjności miasta na rynku spotkań

Lp.	Wymiary	Lp.	Kategorie
1.	konkurencyjność gospodarcza	1.1.	potencjał gospodarczy
		1.2.	potencjał rozwojowy
		1.3.	dostępność komunikacyjna
2.	konkurencyjność turystyczna	2.1.	zakwaterowanie i gastronomia
		2.2.	atrakcyjność turystyczna
3.	konkurencyjność branży spotkań	3.1.	spotkania i wydarzenia
		3.2.	infrastruktura i lokalne wsparcie
4.	konkurencyjność zrównoważona	4.1.	bezpieczeństwo
		4.2.	klimat
		4.3.	wizerunek

Źródło: opracowanie własne

Następnie przystąpiono do poszukiwania danych wpisujących się w powyższe ramy. Większość informacji pozyskano z Głównego Urzędu Statystycznego (tabela 18.) Podstawowym problemem było jednak znalezienie danych dla takiego samego okresu i zakresu terytorialnego, umożliwiającego porównywanie miast. Choć w każdym przypadku korzystano z najnowszych dostępnych informacji, to zebrane dane pochodziły z lat 2011-2016. Podobna sytuacja miała miejsce odnośnie zakresu terytorialnego, ponieważ większość statystyk była publikowana dla miast, lecz część informacji była dostępna wyłącznie dla powiatów, podregionów lub województw. Zdecydowano jednak o włączeniu ich do badania, ponieważ dla rozwoju branży spotkań kluczowe będą zasoby istniejące w mieście, ale ich uzupełnienie w pozyskiwaniu spotkań mogą stanowić również zasoby zlokalizowane w regionie.

Tabela 18. Źródła danych wykorzystanych w badaniu konkurencyjności polskich miast

Lp.	Kategoria	Wskaźnik / zmienna	Rok	Zakres teryt.	Źródło
1	1.1. potencjał gospodarczy	liczba ludności	2014	miasto	GUS Bank Danych Lokalnych
2		PKB na 1 mieszkańca	2013	podregion	GUS Bank Danych Lokalnych
3		liczba podmiotów gospodarczych	2014	miasto	GUS Bank Danych Lokalnych
4		liczba zagr. podmiotów gospodarczych	2014	województwo	GUS Bank Danych Lokalnych
5		liczba organizacji/stowarzyszeń	2012	województwo	GUS Bank Danych Lokalnych
6	1.2. potencjał rozwojowy	wartość nakładów inwestycyjnych	2014	województwo	GUS Bank Danych Lokalnych
7		nakłady na B+R *	2014	województwo	GUS Bank Danych Lokalnych
8		liczba patentów	2014	województwo	GUS Bank Danych Lokalnych
9		liczba osób powyżej 13 roku życia z wykształceniem wyższym	2011	powiat	GUS Bank Danych Lokalnych
10		liczba szkół wyższych	2014	podregion	GUS Bank Danych Lokalnych
11	1.3. dostępność komunikacyjna	liczba bezpośrednich zagr. połączeń lotniczych	2016	miasto	OpenFlights.org
12		średnia długość połączeń	2016	miasto	OpenFlights.org
13		liczba zagranicznych połączeń kolejowych	2015	miasto	Polskie Koleje Państwowe
14		liczba pasażerów lotniczych	2014	miasto	GUS Transport. Wyniki działalności w 2014 r.
15	2.1. zakwaterowanie i gastronomia	liczba hoteli	2014	miasto	GUS Bank Danych Lokalnych
16		liczba hoteli 3,4,5*	2014	miasto	GUS Bank Danych Lokalnych
17		liczba pokoi	2014	miasto	GUS Bank Danych Lokalnych
18		liczba turystów	2014	miasto	GUS Bank Danych Lokalnych
19		liczba turystów zagr.	2014	miasto	GUS Bank Danych Lokalnych
20		liczba wynajętych pokoi	2014	miasto	GUS Bank Danych Lokalnych
21		liczba wynajętych pokoi turystom zagranicznym	2014	miasto	GUS Bank Danych Lokalnych
22		liczba restauracji	2014	województwo	GUS Bank Danych Lokalnych
23	2.2. atrakcyjność turystyczna	liczba zabytków	2016	województwo	Narodowy Instytut Dziedzictwa
24		liczba zabytków na liście UNESCO	2016	miasto	UNESCO
25		liczba muzeów łącznie z oddziałami	2014	miasto	GUS Bank Danych Lokalnych
26		liczba kin	2014	miasto	GUS Bank Danych Lokalnych
27		liczba teatrów	2014	miasto	GUS Bank Danych Lokalnych
28	3.1. spotkania / eventy	liczba spotkań wg ICCA	2014	miasto	ICCA 2015
29		liczba spotkań wg UIA	2014	miasto	UIA 2015
30		liczba imprez masowych	2014	miasto	GUS Bank Danych Lokalnych
31		liczba uczestników imprez masowych	2014	miasto	GUS Bank Danych Lokalnych
32	3.2. infrastruktura i lokalne wsparcie	liczba miejsc w obiekcie konferencyjnym/targowym	2016	miasto	strony WWW obiektów
33		liczba obiektów noclegowych z salą konferencyjną	2013	miasto	GUS Bank Danych Lokalnych
34		liczba sal konferencyjną	2013	miasto	GUS Bank Danych Lokalnych
35		liczba miejsc w salach konferencyjnych	2013	miasto	GUS Bank Danych Lokalnych
36		liczba rekomendowanych PCO	2016	miasto	Poland Convention Bureau

Objaśnienia: * B+R – badania i rozwój

Źródło: opracowanie własne

Tabela 18. cd. Źródła danych wykorzystanych w badaniu konkurencyjności polskich miast

37	4.1. bezpieczeństwo	emisja zanieczyszczeń powietrza	2014	powiat	GUS Bank Danych Lokalnych
38		liczba przestępstw o charakterze kryminalnym	2014	powiat	GUS Bank Danych Lokalnych
39	4.2. otoczenie	powierzchnia terenów zieleni - parki, zieleńce, zieleń uliczna	2014	miasto	GUS Bank Danych Lokalnych
40		obszary prawnie chronione	2014	miasto	GUS Bank Danych Lokalnych
41	4.3. klimat	średnia temperatura	2014	miasto **	GUS Rocznik statystyczny 2015
42		roczne sumy opadów	2014	miasto **	GUS Rocznik statystyczny 2015
43		średnie zachmurzenie	2014	miasto **	GUS Rocznik statystyczny 2015

Objaśnienia: ** W przypadku dwóch miast wzięto pod uwagę najbliższe stacje meteorologiczne: Gdańsk – Hel, Bydgoszcz – Toruń.

Źródło: opracowanie własne

Jedyną kategorią, dla której nie udało się znaleźć wiarygodnych zmiennych, był wizerunek⁵². Zamiast niej wprowadzono kategorię otoczenie, odnoszącą się do miejskich terenów zielonych i rekreacyjnych (tabela 18.). Ostatecznie wykorzystano 43 zmienne do konstrukcji syntetycznego wskaźnika. Spośród nich zdecydowana większość miała charakter stymulant, a tylko cztery (emisja zanieczyszczeń powietrza, liczba przestępstw o charakterze kryminalnym, roczne sumy opadów oraz średnie zachmurzenie) – destymulant.

Przystępując do obliczenia syntetycznego wskaźnika w pierwszej kolejności niezbędne było przekształcenie destymulant w stymulanty (poprzez odjęcie wartości dla poszczególnych miast od maksimum dla danej zmiennej [Gołębski 2002, s. 28-29]), by następnie przeprowadzić normalizację danych. Było to konieczne ze względu na zastosowanie różnych miar i jednostek. Porównywalność danych zapewniono poprzez podzielenie wartości każdej zmiennej przez średnią arytmetyczną obliczoną dla każdego wskaźnika [Gołębski 2002, s. 29]. W tej sytuacji wartość równa jedności oznaczała wynik odpowiadający średniej. Wartości powyżej jedności oznaczały, że określone miasto reprezentuje ponad przeciętny poziom danej zmiennej, a z kolei wartości w przedziale od 0 do 1 – wartość poniżej średniej.

⁵² Jak dotąd nie przeprowadzono kompleksowego i miarodajnego badania wizerunku bądź marki polskich miast. Dodatkowo, na potrzeby analiz rynku spotkań międzynarodowych powinny być zbierane opinie przede wszystkim obcokrajowców, a w dotychczasowych projektach badawczych respondentami byli wyłącznie Polacy [TNS Global 2013; Premium Brand 2015]. Ponadto, miały one raczej charakter jednorazowych akcji i uwzględniały zarówno mieszkańców, jak i nierezydentów badanych miast (a mieszkaniowiec może odmiennie oceniać swoje miasto na tle innych), przez co w kolejnych edycje badania można uzyskać zupełnie inne wyniki, ze względu na zmienioną strukturę próby badawczej.

Syntetyczny wskaźnik konkurencyjności miast na rynku spotkań obliczono jako średnią dla każdego miasta, uwzględniającą wszystkie znormalizowane zmienne, dzięki czemu interpretacja ostatecznych wyników była taka sama, jak to opisano powyżej. W ten sposób powstał ranking miast, porządkujący je w kolejności od jednostek o najwyższej do najniższej konkurencyjności na rynku spotkań. Stworzono również wskaźniki częściowe dla poszczególnych wymiarów i kategorii, żeby móc określić, w jaki sposób poszczególne grupy zmiennych przekładają się na ogólną konkurencyjność miast. Nie różnicowano wag wskazanych wymiarów, kategorii i zmiennych, ponieważ założono, że wszystkie te elementy składają się na konkurencyjność miasta na rynku spotkań, a dopiero poszczególni organizatorzy będą im przypisywać różne znaczenie, w zależności od charakteru wydarzenia, jego celu, liczby uczestników itd.

Analiza skupień

Uzupełnienie powyższego badania stanowi analiza skupień, umożliwiająca wskazanie podobnych miast w badanej populacji, co jest istotne, ponieważ możliwe, że w miastach o zbliżonym potencjale można np. zastosować podobne rozwiązania organizacyjne w przypadku tamtejszych convention bureaux. **Analiza skupień** (*cluster analysis*), określana też jako klasyfikacja, jest jedną z podstawowych metod zaliczanych do analiz wymiarowych, a więc takich, które pozwalają na przeprowadzenie badań złożonych zbiorowości, bez konieczności nadmiernego uproszczania analiz do zaledwie jednej lub dwóch zmiennych. Istota analizy skupień sprowadza się do poszukiwania „jednorodnych podzbiorów w niejednorodnym zbiorze obiektów” [Balicki 2009, s. 108]. Tym samym tworzy się grupy obiektów podobnych do siebie nawzajem.

Przystępując do przeprowadzenia analizy należy sprawdzić, czy wszystkie zmienne mają rozkład normalny lub zbliżony do normalnego, a także określić korelację pomiędzy zmiennymi, ponieważ powinny być słabo, a najlepiej w ogóle ze sobą nie skorelowane [Kaczmarek 2003, s. 203]. Istnienie związku nie musi jednak wykluczać zmiennych z badania, ponieważ w ich doborze należy przede wszystkim kierować się zasadą, żeby „w zbiorze cech znalazły się takie cechy, które w możliwie pełny sposób charakteryzują badane zjawisko z punktu widzenia postawionego celu badania” [Kaczmarek 2003, s. 203]. Tak też postąpiono w przypadku realizowanego badania, ponieważ mimo istnienia istotnych statystycznie korelacji między zmiennymi, zdecydowano o uwzględnieniu wszystkich zmiennych. Wynikało to z tego, że wszystkie wspólnie składają się na konkurencyjność miasta na rynku spotkań, natomiast to, jaka kombinacja poszczególnych elementów będzie

uznawana za najważniejszą zależy od ich postrzegania przez organizatorów spotkań. Każdy organizator może odmiennie oceniać wagę zmiennych, cech miasta wymienionych w tabeli 18. Należy także pamiętać, że poszczególne elementy mogą mieć różne znaczenie na kolejnych etapach procesu decyzyjnego (zob. rozdz. 3.1.) – początkowo kluczowe będą kwestie związane z wielkością i jakością przestrzeni konferencyjnych oraz obiektów noclegowych, natomiast ostatecznie o wyborze danego miasta może zaważyć oferta kulturalna bądź warunki klimatyczne.

Przeprowadzając analizę skupień korzystano z metody Warda. Za jej zastosowaniem przemawiały trzy przesłanki [Błaczowska i Grześkowiak 2011, s. 22]:

- 1) obiektywizm – metoda Warda należy do grupy metod hierarchicznych, które w dużym stopniu ograniczają subiektywizm decyzji podejmowanych podczas procesu badawczego.
- 2) efektywność – jest ona metodą charakteryzującą się najwyższą efektywnością.
- 3) czytelna prezentacja wyników – „W metodzie tej buduje się dendrogram (drzewo) powiązań między badanymi obiektami, który pozwala czytelnikowi w łatwy sposób prześledzić i przeanalizować otrzymane klasy obiektów” [Błaczowska i Grześkowiak 2011, s. 22].

Trzecią przesłankę należy jednak uznać za mniej istotną, ponieważ dendrogram można utworzyć dla każdego grupowania hierarchicznego [Balicki 2009, s. 259]. Ponadto w przypadku metody Warda do określenia podobieństwa między obiektami z reguły wykorzystuje się kwadratową odległość euklidesową, co jest dodatkową zaletą, ponieważ w takiej sytuacji „duże różnice wartości zmiennych opisujących te obiekty są silniej uwzględniane niż w sytuacji niewielkiego zróżnicowania zmiennych” [Kaczmarek 2003, s. 206].

Do badacza należy również określenie najbardziej optymalnej liczby skupień. Wartość krytyczną może ustalić w oparciu o odpowiednie mierniki statystyczne⁵³, ale przede wszystkim musi bazować na swojej wiedzy z badanego zakresu, ponieważ otrzymana wartość może powodować konieczność wyodrębnienia zbyt dużej lub zbyt małej liczby skupień w odniesieniu do celu badania [Kaczmarek 2003, s. 206-207]. Bardzo przydatny w określaniu optymalnej liczby skupień będzie również dendrogram, który pomaga

⁵³ np. iloraz maksymalnej odległości wewnątrzgrupowej przez minimalną odległość międzygrupową [Kaczmarek 2003, s. 206].

w prześledzeniu poszczególnych etapów procesu grupowania. Dlatego przy pomocy programu Statistica opracowano dendrogram oraz wykres odległości wiązania względem etapów wiązania, umożliwiający wyznaczenie skupień badanych miast.

Ankieta internetowa wśród przedstawicieli polskich convention bureaux

Według takiej samej procedury jak w przypadku zagranicznych CB przeprowadzono badanie wśród przedstawicieli polskich CB. Zrealizowano je w lutym i marcu 2016 r., a objęło ono 11 instytucji, działających w: Bydgoszczy, Gdańsku, Katowicach, Kielcach, Krakowie, Lublinie, Łodzi, Poznaniu, Toruniu, Warszawie i Wrocławiu. Było więc badaniem pełnym i uwzględniono tym samym miejskie CB, pomijając podmioty regionalne. Prośbę o udział w badaniu ponownie skierowano do osób zarządzających CB, a zebrane dane kontaktowe skonsultowano z pracownikami Poland Convention Bureau. Następnie tak samo skonstruowany kwestionariusz, jak w przypadku badania zagranicznych CB, przesłano drogą mailową, rozszerzając go jedynie o dodatkowe pytanie o uwagi respondentów odnośnie badania, a w przypadku budżetu poproszono o podanie kwot za 2015 i 2016 r.

Otrzymano odpowiedzi od wszystkich podmiotów, jednak zaistniała konieczność wyłączenia z badania: Łódź Convention Bureau i Toruń Convention Bureau Copernicus. W pierwszym przypadku działalność podmiotu była zawieszona ze względu na jego reorganizację. W drugim – CB w Toruniu formalnie wciąż funkcjonuje, jednak w rzeczywistości jego zadania nie są wypełniane, o czym świadczą oceny z kwestionariusza równe 1 odnoszące się do stopnia realizacji wszystkich wymienionych zadań. Ponadto, żaden pracownik lokalnej organizacji turystycznej, w ramach której istnieje to CB, nie został oddelegowany do wykonywania obowiązków, mających na celu pozyskiwanie spotkań do Torunia.

6.2. Potencjał polskich miast w zakresie rozwoju branży spotkań

Przystępując do badania polskich CB, w pierwszej kolejności opracowano syntetyczny wskaźnik konkurencyjności miast na międzynarodowym rynku spotkań, określający zdolność do pozyskiwania tego rodzaju wydarzeń, odnoszącą się do poszczególnych lokalizacji. Na końcowy wynik składają się wskaźniki cząstkowe dla szczegółowych kategorii, należących do czterech głównych wymiarów konkurencyjności: konkurencyjności gospodarczej, turystycznej, zrównoważonej i branży spotkań (tabela 19.).

Tabela 19. Ranking konkurencyjności polskich miast na rynku spotkań

Lp.	Miasto	OGÓŁEM	potencjał gospodarczy	potencjał rozwojowy	dostępność komunikacyjna	K. GOSPODARCZA	zakwaterowanie i gastronomia	atrakcyjność turystyczna	K. TURYSTYCZNA	spotkania / eventy	obiekty i lokalne wsparcie	K. BRANŻY SPOTKAŃ	bezpieczeństwo	otoczenie	klimat	K. ZRÓWNOWAŻONA
1	Warszawa	2,8531	<u>3,1412</u>	<u>3,4300</u>	<u>3,6040</u>	<u>3,3766</u>	<u>3,0132</u>	2,6003	<u>2,8544</u>	<u>3,4325</u>	<u>3,1700</u>	<u>3,2867</u>	0,0000	<u>2,5764</u>	1,1912	1,2466
2	Kraków	1,8117	1,1467	1,1742	1,3589	1,2172	2,7677	<u>2,7090</u>	2,7451	2,0715	2,1418	2,1106	0,5272	1,2378	0,8840	0,8832
3	Wrocław	1,1014	1,0927	1,0801	1,0590	1,0786	1,1145	1,3958	1,2227	1,5829	0,7081	1,0969	0,9242	0,9382	0,9234	0,9279
4	Poznań	1,0466	1,1838	1,0241	1,1063	1,1046	0,9700	0,9286	0,9541	1,1213	1,0985	1,1086	0,9828	0,7822	1,2099	1,0228
5	Gdańsk	0,8704	0,7881	0,7494	1,1064	0,8652	0,8316	0,5931	0,7399	0,5319	0,9247	0,7501	0,9657	1,0692	<u>1,6250</u>	1,2778
6	Katowice	0,7979	0,8492	1,0806	1,4673	1,1085	0,5390	0,4301	0,4971	0,3714	1,2061	0,8351	1,1645	0,3911	0,5672	0,6875
7	Łódź	0,6536	0,8876	0,8455	0,0263	0,6265	0,5565	0,7358	0,6254	0,4583	0,5697	0,5202	0,9992	0,8825	0,9190	0,9315
8	Bydgoszcz	0,5368	0,5506	0,4229	0,4421	0,4740	0,2875	0,3572	0,3143	0,4724	0,2239	0,3343	1,3124	1,3214	1,3615	<u>1,3360</u>
9	Toruń	0,4938	0,4615	0,3859	0,3823	0,4119	0,3455	0,3765	0,3574	0,6167	<u>0,2132</u>	0,3925	<u>1,4078</u>	<u>0,1932</u>	1,3615	1,0409
10	Lublin	0,4848	0,5489	0,5393	0,4474	0,5165	0,3142	0,5506	0,4051	0,2932	0,2928	0,2930	1,3127	0,6625	0,5873	0,8161
11	Kielce	0,3497	<u>0,3495</u>	<u>0,2677</u>	<u>0,0000</u>	0,2205	<u>0,2603</u>	<u>0,3230</u>	0,2844	<u>0,0479</u>	0,4512	0,2720	1,4036	0,9455	<u>0,3699</u>	0,8297

Objaśnienia: Podkreśleniem zaznaczono liderów w rankingach częściowych, natomiast kursywą – *najniższe wyniki* w każdej kategorii.

Źródło: opracowanie własne

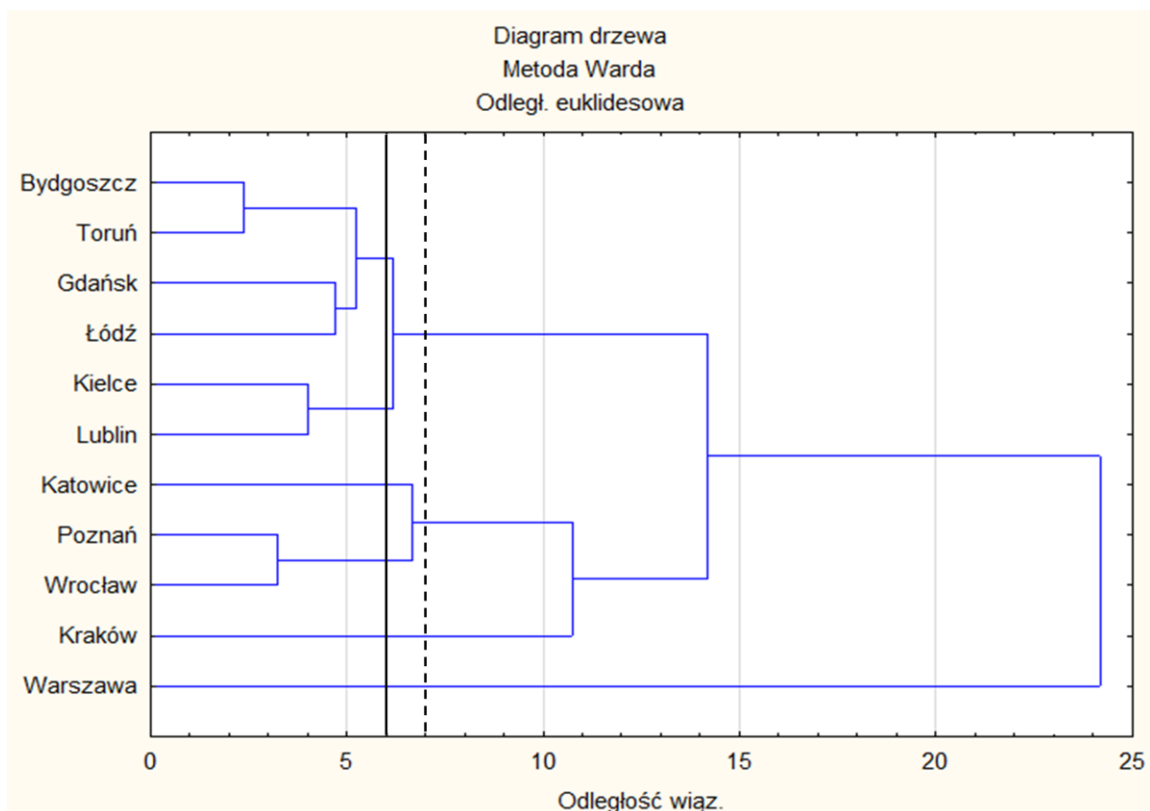
Ranking konkurencyjności miast na rynku spotkań

11 badanych miast uszeregowano pod względem wartości syntetycznego wskaźnika (tabela 19.). Liderem tego zestawienia jest Warszawa, w przypadku której odnotowano wynik niemal trzykrotnie przekraczający wartości średnie dla wszystkich miast. Drugi w kolejności był rezultat Krakowa, który prawie dwukrotnie przewyższył średnie, co oznacza, że stolica Małopolski charakteryzuje się ponadprzeciętnym poziomem konkurencyjności branży spotkań. Z kolei dla Wrocławia i Poznania wartości wskaźnika były najbardziej zbliżone do średnich. Wyniki pozostałych siedmiu miast nie przekroczyły jedności, co oznacza, że charakteryzowały się poziomem konkurencyjności poniżej przeciętnej. O ile jednak rezultaty Gdańska i Katowic nie są dużo niższe od średnich, o tyle wartość wskaźnika dla Kielc zdecydowanie odbiegała od średnich i wyników pozostałych miast (tabela 19.).

Analiza skupień

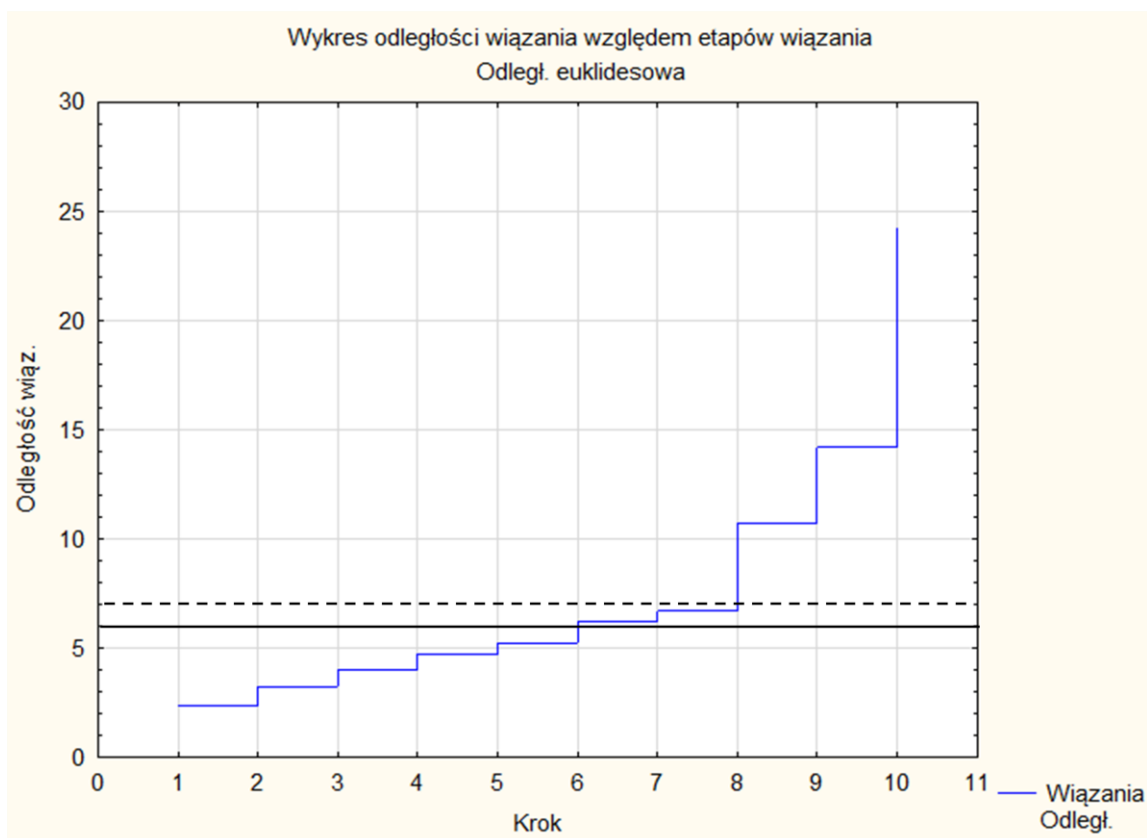
Następnie stworzono dendrogram, grupujący miasta najbardziej do siebie podobne (o zbliżonych wartościach zmiennych użytych do konstrukcji syntetycznego wskaźnika), a także wykres odległości wiązania względem etapów wiązania, umożliwiający wskazanie liczby skupień. Analizując drugi z wymienionych wykresów w celu określenia liczby skupień, należałoby stwierdzić, że wartość krytyczna (oznaczona linią przerywaną na obydwóch wykresach) powinna zostać wyznaczona dla odległości równiej 7 (lub wyższej, ale maksymalnie równiej 10), ponieważ w tym przypadku występuje największy „skok” na wykresie odległości między poszczególnymi krokami grupowania. W takiej sytuacji powstałyby cztery skupienia, z czego w jednym z nich znalazłaby się ponad połowa miast. Stwierdzono, że to stanowiłoby zbyt duże uproszczenie dalszych analiz, dlatego granicę poprowadzono dla odległości równiej 6 (linia ciągła na obydwóch wykresach), tworząc sześć następujących grup:

- | | |
|----------------------|-------------------------------------|
| 1) Warszawa, | 4) Katowice, |
| 2) Kraków | 5) Kielce i Lublin, |
| 3) Wrocław i Poznań, | 6) Bydgoszcz, Gdańsk, Łódź i Toruń. |



Wykres 18. Dendrogram

Źródło: opracowanie własne przy pomocy programu Statistica



Wykres 19. Wykres odległości wiązania względem etapów wiązania

Źródło: opracowanie własne

Analizując strukturę poszczególnych skupień odwoływano się przede wszystkim do ogólnych i szczegółowych wyników, przedstawionych w tabel 19. Jak wspomniano wcześniej, **Warszawa** znacząco wyróżnia się na tle pozostałych miast. Wysoka pozycja stolicy Polski w rankingu oraz wyodrębnienie jej jako pojedynczego skupienia (wykres 18.) wynika przede wszystkim z dużej konkurencyjności gospodarczej oraz branży spotkań (tabela 19.). W przypadku kategorii należących do powyższych wymiarów ogólnej konkurencyjności, za każdym razem wyniki tego miasta ponad trzykrotnie przekraczały wartości średnie, a zbliżone lub niewiele niższe rezultaty odnotowano dla kategorii w ramach konkurencyjności turystycznej. Równocześnie Warszawa była najmniej bezpiecznym miastem spośród badanych, co przełożyło się na niższy wynik w odniesieniu do konkurencyjności zrównoważonej. Korzystne warunki klimatyczne oraz duża powierzchnia terenów zielonych i prawnie chronionych przyczyniły się jednak do tego, że wskaźnik dla tego wymiaru przekraczał wartości przeciętne (tabela 19.).

Kraków był kolejnym miastem, które samodzielnie tworzyło skupienie (wykres 18.). Stolicę Małopolski wyróżnia głównie atrakcyjność turystyczna, w przypadku której odnotowano najwyższy wynik wśród wszystkich miast, przekraczający nawet rezultat Warszawy (tabela 19.). Ze względu na to oraz dzięki rozbudowanej bazie noclegowej i gastronomicznej, wartość wskaźnika dla wymiaru konkurencyjności turystycznej była najbardziej zbliżona do wyniku lidera. Wysoki rezultat odnotowano również dla konkurencyjności lokalnej branży spotkań, natomiast w przypadku pozostałych dwóch wymiarów wyniki nieznacznie przewyższały średnią (konkurencyjność gospodarcza) lub były niewiele niższe od jedności (konkurencyjność zrównoważona). Podobnie, jak dla Warszawy, tak również dla Krakowa najniższa wartość została uzyskana w kategorii „bezpieczeństwo” (tabela 19.).

Trzecie skupienie tworzą miasta o przeciętnym poziomie konkurencyjności na międzynarodowym rynku spotkań, czyli **Wrocław i Poznań** (wykres 18.). Wyniki obydwóch miast w każdym wymiarze i kategorii oscylowały wokół jedności (tabela 19.). Stolica Wielkopolski nieznacznie przeważała nad Wrocławiem pod względem konkurencyjności gospodarczej i zrównoważonej, a stolica Dolnego Śląska uzyskała przewagę nad Poznaniem w zakresie konkurencyjności turystycznej. Natomiast branża spotkań w obydwóch miastach ma bardzo zbliżony potencjał – w przypadku Wrocławia w badanym okresie odnotowano większą liczbę spotkań i innych wydarzeń, a z kolei Poznań dysponował większym zapleczem i wsparciem w zakresie organizacji spotkań (tabela 19.).

Ostatnie jednoelementowe skupienie tworzyły **Katowice** (wykres 18.). W ogólnym rankingu miasto to odnotowało wyższy wynik niż Gdańsk (tabela 19.), ale nie zostało z nim połączone w jedno skupienie, ani z innymi miastami o podobnym potencjale. Poziom konkurencyjności branży spotkań Katowic był zbliżony do średniego, natomiast wyróżnikiem tego miasta jest przede wszystkim ponadprzeciętna dostępność komunikacyjna, przekładająca się na wynik wymiaru konkurencyjności gospodarczej powyżej jedności. Z kolei dużo niższe rezultaty odnotowano dla kategorii w ramach konkurencyjności turystycznej, a także odnoszących się do klimatu oraz terenów zielonych i chronionych, przez co Katowice znalazły się na ostatnim miejscu pod względem konkurencyjności zrównoważonej (tabela 19.).

Do kolejnego skupienia należą miasta o najniższej konkurencyjności na rynku spotkań, czyli **Lublin i Kielce** (wykres 18.). Stolica Świętokrzyskiego była na ostatnim miejscu w niemal każdej kategorii – od Lublina lub innych miast wypadała lepiej jedynie pod względem obiektów konferencyjnych i lokalnego wsparcia, bezpieczeństwa oraz otoczenia (tabela 19.). Wyniki Lublina w zakresie konkurencyjności branży spotkań i konkurencyjności zrównoważonej były bardzo podobne do rezultatów Kielc, ale dla dwóch pozostałych wymiarów wyniki Lublina przewyższały wartości odnotowane dla Kielc, choć wciąż były zdecydowanie poniżej średniej.

Ogólny poziom konkurencyjności poniżej przeciętnej charakteryzował również miasta tworzące ostatnie skupienie. Była to też najliczniejsza grupa, ponieważ w jej skład wchodziły aż cztery miasta – **Bydgoszcz, Gdańsk, Łódź i Toruń** (wykres 18.). Obecność Gdańska w tym skupieniu może zaskakiwać, ze względu na dość wysoką, piątą pozycję w ogólnym rankingu (tabela 19.). Jednak elementem łączącym je z pozostałymi miastami była przynajmniej przeciętną lub ponadprzeciętną konkurencyjność zrównoważoną, przy niższych wartościach wskaźników dla pozostałych wymiarów. To jedyny wymiar, w przypadku którego Warszawa nie zajmowała pozycji lidera (wyższe wyniki odnotowano dla Bydgoszczy i Gdańska). Zaskoczeniem nie powinien być z kolei fakt, że pierwsze skupienie na dendrogramie (wykres 18.) powstało z połączenia Bydgoszczy i Torunia, ponieważ miasta te leżą najbliżej siebie, przez co dane dotyczące warunków klimatycznych pochodzą z tej samej stacji meteorologicznej, podobnie jak informacje o połączeniach lotniczych czy liczbie pasażerów odnoszą się do tego samego lotniska.

Przedstawiona charakterystyka badanych miast wskazuje na ich zróżnicowanie pod względem konkurencyjności na międzynarodowym rynku spotkań. Ponadto, potencjał poszczególnych miast jest tworzony na podstawie różnych elementów. Niewątpliwa przewaga Warszawy wynika przede wszystkim z jej wielkości i funkcji stołecznej. Wysoki rezultat Krakowa jest efektem jego atrakcyjności turystycznej, pozycja Gdańska bazuje w dużej mierze na korzystnym położeniu geograficznym i warunkach klimatycznych, a wynik Katowic – na dobrej dostępności komunikacyjnej. Z kolei na potencjał Wrocławia i Poznania składa się dbałość o rozwój wszystkich wymiarów konkurencyjności, natomiast w przypadku pozostałych miast wadę w postaci mniejszej liczby ludności (poza Łodzią) może przekształcić w zaletę – korzystając z wyższej konkurencyjności zrównoważonej. Takie zróżnicowanie miast stanowi wyzwanie dla CB, ponieważ wymaga dokładnego poznania specyfiki lokalizacji przez jej pracowników, wskazania słabych i mocnych stron obszaru, a być może także dostosowania zadań podmiotu i zastosowania odmiennych rozwiązań organizacyjnych, w celu doprowadzenia do rozwoju lokalnej branży spotkań.

6.3. Analiza ważności i realizacji zadań polskich convention bureaux

Po omówieniu zagadnień związanych z konkurencyjnością polskich miast na międzynarodowym rynku spotkań, kolejnym krokiem była analiza funkcjonujących w nich CB. Zadania i role tych podmiotów zostaną omówione na tle ich zagranicznych odpowiedników. W pierwszej kolejności porównano podstawowe zmienne charakteryzujące polskie i zagraniczne CB. Następnie zestawiono oceny ważności i realizacji zadań tych podmiotów, by później przejść do analizy CB działających w poszczególnych polskich miastach.

Charakterystyka polskich convention bureaux

Ze względu na to, że cztery z dziewięciu polskich CB nie były notowane w rankingu ICCA za 2014 r., to przeciętna liczba spotkań międzynarodowych dla tych podmiotów była znacznie niższa niż w przypadku instytucji zagranicznych (tabela 20.). Dla polskich CB wyniosła ona 13, a dla zagranicznych – 35. Krajowe podmioty charakteryzowały się również zdecydowanie niższym stażem działalności (9 lat w 2016 r. w stosunku do 24 lat funkcjonowania zagranicznych CB) i pięciokrotnie mniejszą liczbą pracowników

zatrudnionych na cały etat. Niewielka liczba personelu wynikała przede wszystkim z dużo niższego budżetu: polskie CB miały do dyspozycji przeciętnie 448 tys. zł (n=3), podczas gdy zagraniczne ponad 35,5 mln zł (n=57)⁵⁴.

Tabela 20. Porównanie polskich i zagranicznych CB

Informacje		Zagraniczne CB	Polskie CB
liczba miast		73	9
średnia liczba spotkań (2014)		35	13
odchylenie standardowe (liczba spotkań)		42	20
średni czas funkcjonowania (2016)		24 lata	9 lat
średnia liczba pracowników (na cały etat)		25	5
średni budżet (2016)		35 515 tys. PLN	448 tys. PLN
forma organizacyjna:	partnerstwo publiczno-prywatne	52,05%	33,33%
	dział administracji publicznej	13,70%	44,44%
	izba handlowa	1,37%	0,00%
	przesiębiorstwo	2,74%	0,00%
	inna	28,77%	22,22%

Źródło: opracowanie własne

Różnice między polskimi a zagranicznymi CB występowały również w przypadku ich formy organizacyjnej (tabela 20.). Ponad połowę zagranicznych podmiotów stanowiły organizacje non-profit funkcjonujące w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego. W Polsce takie instytucje obejmowały 1/3 badanych CB, natomiast przeważały podmioty wchodzące w skład administracji publicznej (44%). Wśród innych form respondenci z zagranicy wymieniali przede wszystkim organizacje nienastawione na zysk, finansowane albo ze środków publicznych, albo prywatnych. Z kolei pozostałymi formami stosowanymi w Polsce są: fundacja i izba gospodarcza. Odpowiedzi krajowych respondentów w tym zakresie uwypuklają rozbieżności między informacjami pozyskanymi pośrednio (ze stron internetowych) od tych zdobytych bezpośrednio od pracowników CB, ponieważ wystarczy porównać wyniki z ankiety z wykresem z rozdz. 3 (CB mogą chociażby działać przy przedsiębiorstwach, co nie oznacza, że organizacyjnie będą im podlegać i będą finansowane wyłącznie ze środków prywatnych).

Wyniki ogólne

Oceny ważności i realizacji zadań polskich CB zestawiono w tabeli 21. Najwyższą ważność przypisano odpowiadaniu na zapytania organizatorów (1), poszukiwaniu zapytań ofertowych (2) oraz promocji miasta (12). Bierne pozyskiwanie spotkań (1) uznano też za zadanie wykonywane w największym stopniu, a respondenci byli najbardziej zgodni w swoich ocenach. Pozostałe wymienione zadania były również jednymi z aktywności, realizowanych w dużym stopniu, razem z podkreśleniem znaczenia branży spotkań (9).

⁵⁴ Według kursu średniego z sierpnia 2016 r. równego: 1 USD = 3,856 PLN.

Zbliżone oceny obu zmiennych (ważności i realizacji) odnotowano dla zadań nr: 3 (pośredniczenie między organizatorem a branżą spotkań), 8 (koordynacja działań w branży) i 11 (pośredniczenie między branżą a innymi podmiotami). Ostatnie z wymienionych, było równocześnie najmniej ważną i w najmniejszym stopniu wykonywaną aktywnością. Z kolei największe rozbieżności w ocenach respondentów wystąpiły w przypadku zadania nr 7, polegającego na tworzeniu kompleksowego produktu lokalnej branży spotkań (tabela 21.).

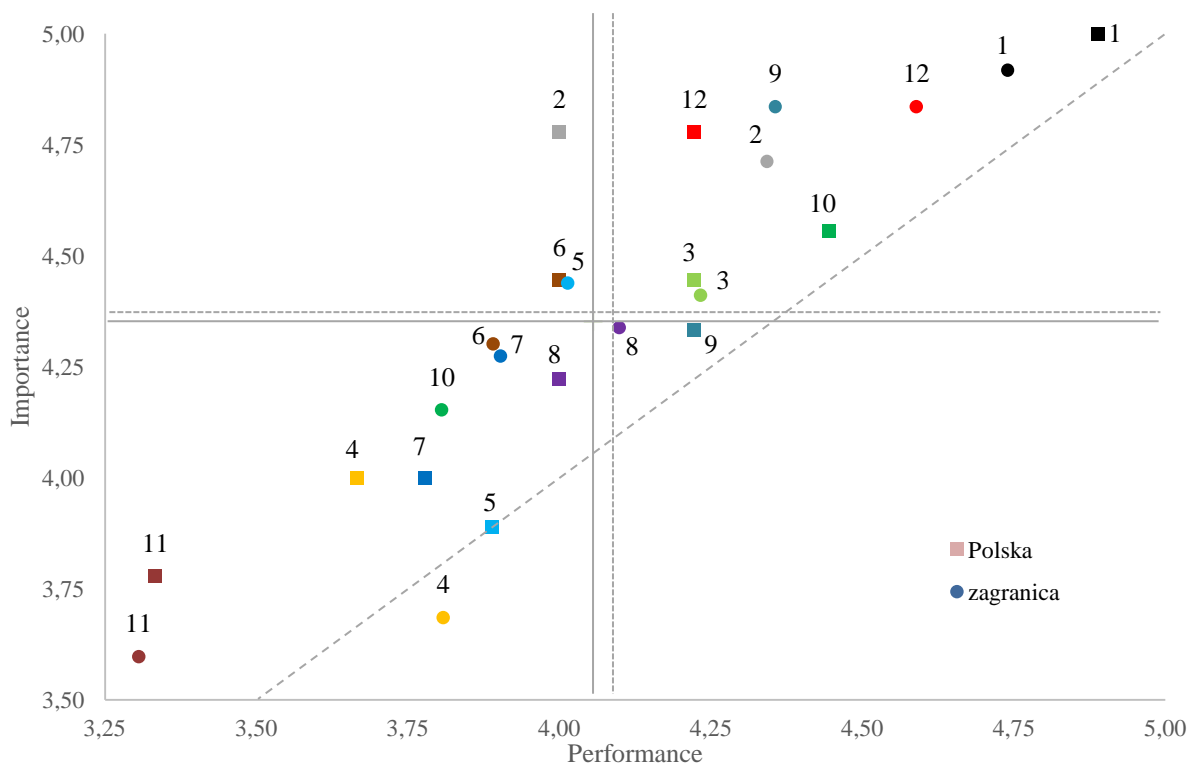
Tabela 21. Ważność i realizacja zadań polskich convention bureaux

Nr	Zadanie	Ważność	Ranking	Odchylenie standardowe	Realizacja	Ranking	Odchylenie standardowe
1	Odpowiadanie na zapytania organizatorów spotkań	5,0000	1	0,00	4,8889	1	0,31
2	Poszukiwanie organizatorów i składanie ofert (bidów)	4,7778	2	0,42	4,0000	6	0,94
3	Pośredniczenie między organizatorem a przedstawicielami lokalnej branży spotkań	4,4444	5	0,68	4,2222	3	0,63
4	Współpraca z innymi CB (narodowym, krajowymi i zagranicznymi)	4,0000	9	0,47	3,6667	11	0,67
5	Wytyczenie kierunków rozwoju branży spotkań	3,8889	11	0,74	3,8889	9	0,57
6	Prowadzenie badań dotyczących branży spotkań	4,4444	5	0,50	4,0000	6	0,94
7	Tworzenie kompleksowego produktu lokalnej branży spotkań (łączenie ofert pojedynczych podmiotów)	4,0000	9	0,94	3,7778	10	1,13
8	Koordynacja działań i tworzenie warunków do współpracy w branży spotkań	4,2222	8	0,79	4,0000	6	0,67
9	Podkreślanie znaczenia branży spotkań w środowisku lokalnym	4,3333	7	0,47	4,2222	3	0,92
10	Pośredniczenie w relacjach między branżą spotkań a władzami miasta	4,5556	4	0,50	4,4444	2	0,83
11	Pośredniczenie w relacjach między branżą spotkań a innymi podmiotami (instytucjami finansowymi, kulturalnymi itp.)	3,7778	12	0,79	3,3333	12	0,67
12	Promocja lokalnego produktu branży spotkań	4,7778	2	0,42	4,2222	3	0,63
	średnia	4,3519			4,0556		

Źródło: opracowanie własne

Interpretacja wyników

Podobnie, jak dla zagranicznych podmiotów, tak również dla polskich CB opracowano macierz IPA (macierz 20.), pomagającą w określeniu ważności i stopnia realizacji poszczególnych zadań, a także wynikających z tego rekomendacji. Na macierzy (wykres 20.) zestawiono oceny dokonane przez polskich i zagranicznych respondentów. Granice ćwiartek wyznaczają linie ciągłe, przecinające się w punkcie o współrzędnych równych średnim empirycznym dla polskich CB, a dla porównania umieszczono również granice dla średnich podmiotów zagranicznych (linie przerywane). Wytyczono także linię o nachyleniu 45 stopni, na której znajdują się punkty o takiej samej ocenie ważności i stopnia realizacji zadań.



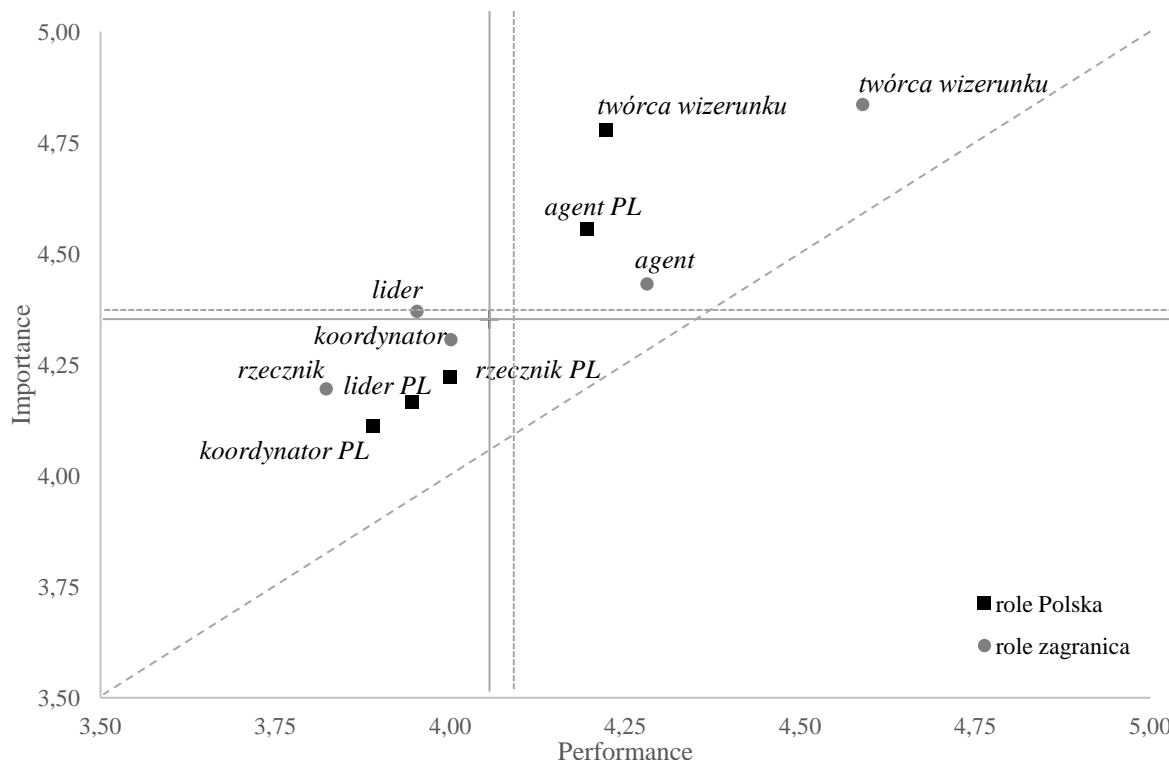
Wykres 20. Macierz IPA dla polskich i zagranicznych convention bureaux – zadania

Źródło: opracowanie własne

Porównując wartości uzyskane dla polskich i zagranicznych podmiotów należy stwierdzić, że wiele zadań zostało ocenionych podobnie (wykres 20.). Koncentrując się na najwyżej ocenionych zadaniach (ćwiartka B) można zauważyć, że w polskich CB promocja miasta (12) była w mniejszym stopniu realizowana niż w zagranicznych, przy podobnej ocenie ważności tego zadania. Taka sama sytuacja miała miejsce w przypadku poszukiwania organizatorów i składania ofert (2), przez co to zadanie znalazło się w ćwiartce A, a więc wymaga większego zainteresowania ze strony pracowników polskich CB. Innym działaniem, któremu powinno się poświęcić więcej uwagi jest prowadzenie badań dotyczących branży spotkań (6).

W porównaniu do przedstawicieli zagranicznych CB, krajowi respondenci zdecydowanie wyżej ocenili ważność i stopień realizacji zadania nr 10, związanego z kształtowaniem relacji między przedsiębiorcami z branży a władzami miasta (wykres 20.). Z kolei kolejne dysproporcje w ocenach zagranicznych i krajowych podmiotów wystąpiły też w przypadku podkreślania znaczenia branży (9). Przedstawiciele zagranicznych CB przypisali mu dużo wyższy priorytet. Wyżej oceniono także ważność wytyczania kierunków rozwoju branży (5), które dla instytucji zagranicznych znalazło się w polu koncentracji (ćwiartka A), natomiast dla polskich – w polu błahostek (ćwiartka C). Wspomniane różnice w ocenach niektórych zadań nie przekładają się jednak na duże dysproporcje w ocenach podstawowych

ról CB (wykres 21.). W przypadku obydwóch grup instytucji powinny być kontynuowane dotychczasowe działania z zakresu funkcji agenta i twórcy wizerunku, natomiast prawdopodobnie zbyt wiele uwagi poświęcano zadaniom przypisanym do roli lidera, koordynatora i rzecznika.



Wykres 21. Macierz IPA dla polskich i zagranicznych convention bureaux – role

Źródło: opracowanie własne

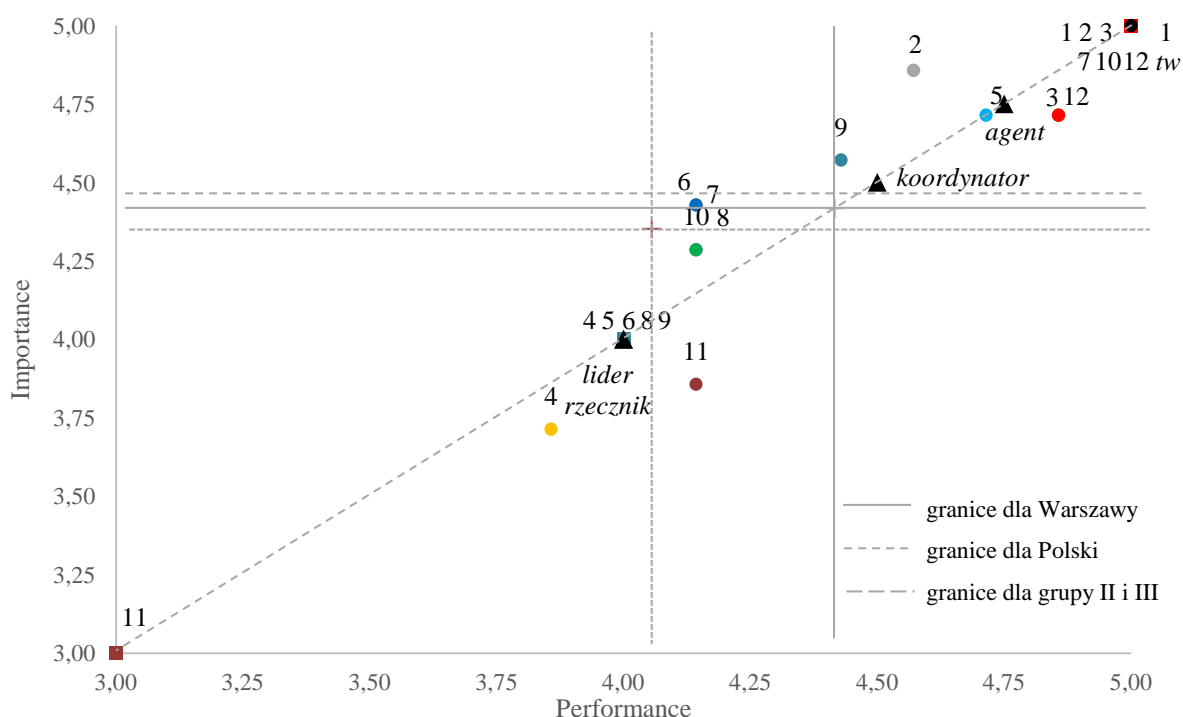
Analiza ważności i realizacji zadań poszczególnych convention bureaux

Przechodząc do analizy poszczególnych polskich CB najpierw określono, do których grup należą reprezentowane przez nie miasta, biorąc pod uwagę liczbę spotkań międzynarodowych według rankingu ICCA za 2014 r. Podział przedstawia się następująco:

- grupy II i III – Warszawa;
- grupa IV – Kraków;
- grupa V – Wrocław i Poznań;
- grupa VI – Bydgoszcz, Gdańsk, Kielce, Katowice, Lublin, Łódź, Toruń.

W ostatniej grupie jedynie Gdańsk był uwzględniony w rankingu, a dla pozostałych miast nie odnotowano żadnego wydarzenia spełniającego kryteria ICCA.

Warszawa jest najbardziej konkurencyjnym polskim miastem na rynku spotkań (zob. rozdz. 6.2.), co przełożyło się na jej najwyższą pozycję w rankingu ICCA spośród badanych jednostek. Według podziału zastosowanego dla miast notowanych w zestawieniu, Warszawa należy do połączonej grupy II i III. Warto zaznaczyć, że średnie oceny realizacji dla tego miasta i grupy były takie same, a dla oceny ważności – bardzo zbliżone (wykres 22.) W przypadku Warszawy aż sześć zadań otrzymało najwyższe ocen ważności i stopnia ich realizacji. Wśród nich znalazły się trzy działania przypisane do roli agenta: bierne (1) i aktywne (2) pozyskiwanie spotkań oraz pośredniczenie w relacjach między branżą spotkań i organizatorem (3), a także zadania: tworzenie lokalnego produktu (7 – należące do roli koordynatora), pośredniczenie między przedsiębiorcami a samorządowcami (10 – rola rzecznika) oraz promocja miasta (12 – rola twórcy wizerunku). Porównując te wyniki do ocen zagranicznych respondentów, że zadania nr: 1, 2, 3 i 12 również znalazły się w ćwiartce B, w przeciwieństwie do działań nr 7 i 10, które zostały umiejscowione w ćwiartce C, choć stosunkowo blisko granicy z polem koncentracji (ćwiartka A).

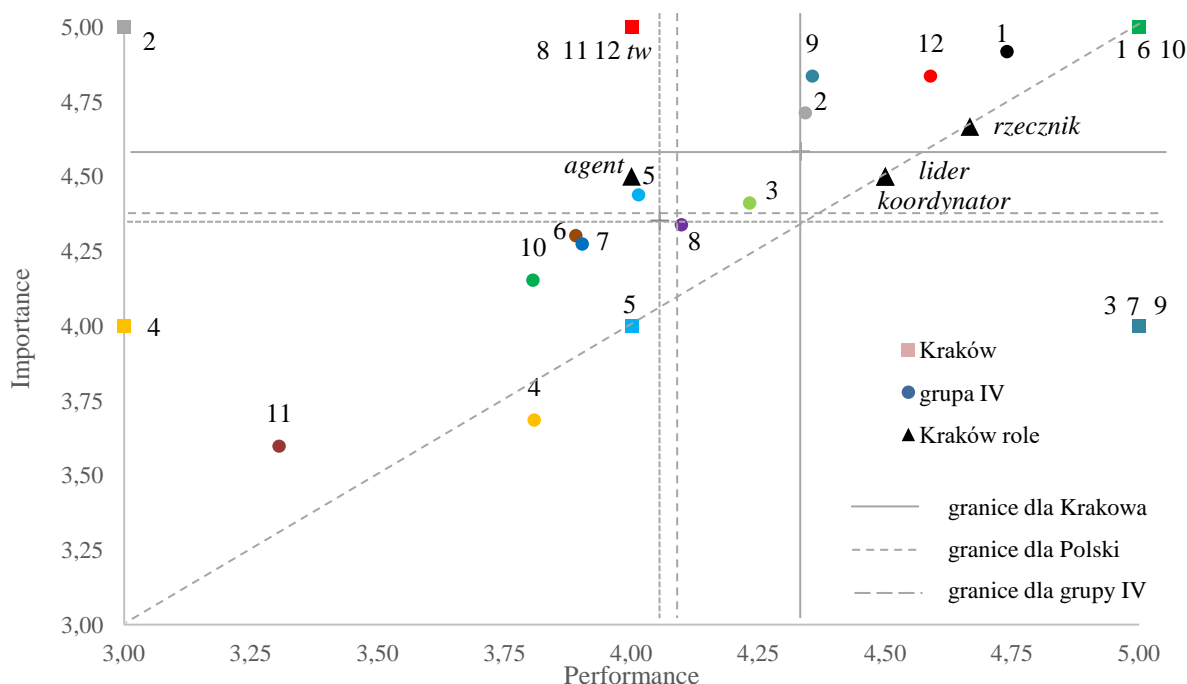


Źródło: opracowanie własne

Najniższą ocenę zarówno ważności, jak i realizacji (wykres 22.) respondent z Warszawy przyznał pośredniczeniu w relacjach między branżą spotkań a innymi podmiotami (11), a wyższe wartości (choć wciąż plasujące zadania w polu błahostek) odnotowano dla współpracy z innymi CB (4), wytyczaniu kierunków rozwoju branży (5), prowadzeniu badań (6), koordynacji działań w branży (8) i podkreślaniu jej znaczenia w mieście (9). Warto jednak rozważyć większą koncentrację na ostatnim z wymienionych zadań, ponieważ w grupie II i III było ono znacznie wyżej ocenione i leżało w ćwiartce B. Z kolei analizując role CB, Warszawa powinna kontynuować funkcjonowanie jako twórca wizerunku, agent i koordynator lokalnej branży spotkań, natomiast być może zbyt wiele uwagi poświęca się pełnieniu funkcji lidera i rzecznika (wykres 22.). Dla grupy II i III rekomendacje były zbliżone, z wyjątkiem roli lidera i koordynatora, które w tym przypadku były zamienione miejscami (wykres 14. w rozdz. 5.3).

Kraków

Kolejnym polskim miastem w rankingu ICCA i konkurencyjności na rynku spotkań był Kraków, który według liczby spotkań międzynarodowych należy do grupy IV. Średnie oceny dla stolicy Małopolski były wyższe od średnich dla grupy IV i dla badanych, polskich miast (wykres 23.). Z kolei podobnie, jak w przypadku Warszawy, najwyższe oceny ważności i realizacji przyznano odpowiadaniu na zapytania organizatorów (1) i pośredniczeniu w relacjach między branżą spotkań a władzami miasta (10). Kolejnym zadaniem, dla którego odnotowano tak wysoki rezultat było prowadzenie badań rynku (6). Ostatnie dwa wymienione zadania zostały jednak znacznie niżej ocenione przez zagranicznych respondentów (umieszczenie ocen w ćwiartce C).



Wykres 23. Macierz IPA dla Krakowa

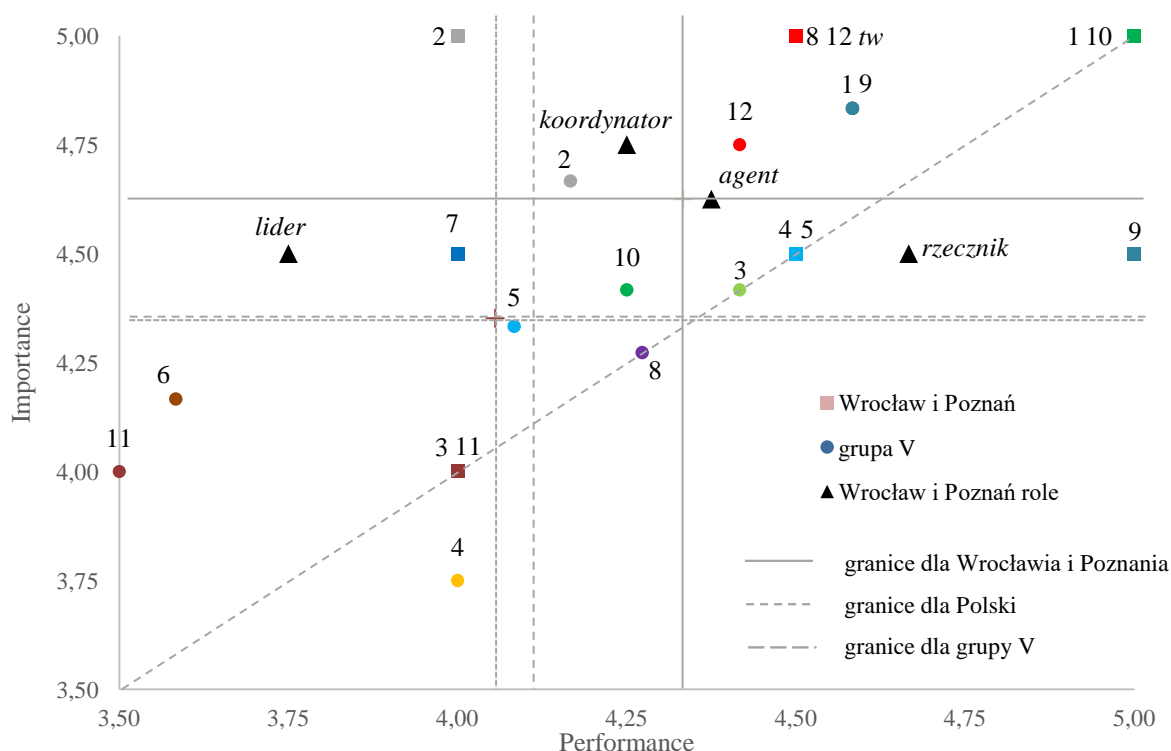
Objaśnienia: *tw* – twórca wizerunku

Źródło: opracowanie własne

Najwyższą wagę przypisano również poszukiwaniu organizatorów i składaniu ofert (2), a także koordynacji działań w branży (8), pośredniczeniu między przedsiębiorcami a innymi podmiotami (11) oraz promocji miasta (12) – wykres 23. Wymienione działania wymagają większego zainteresowania ze strony pracowników krakowskiego CB, w szczególności należałoby zwrócić uwagę na aktywne pozyskiwanie spotkań (2). Podobnie w przypadku działań promocyjnych (12), których realizacja została wyżej oceniona w grupie IV. Z kolei w największym stopniu wypełnianymi zadaniami przez CB w Krakowie było pośredniczenie między organizatorem a lokalnymi dostawcami (3), tworzenie kompleksowego produktu (7) oraz podkreślanie znaczenia branży w mieście (9). Umieszczenie ocen tych zadań w ćwiartce D sugeruje nadmierny wysiłek w stosunku do potencjalnych efektów. Jednak przyglądając się ocenom tych działań w grupie IV nasuwa się wniosek, że przynajmniej zadania nr 3 i 9 powinny być kontynuowane na dotychczasowym poziomie. Z kolei analizując role CB należy stwierdzić, że działania z zakresu funkcji rzecznika powinny być dalej prowadzone, większa koncentracja powinna nastąpić w odniesieniu do roli agenta i twórcy wizerunku, natomiast prawdopodobnie przesadna uwaga poświęcana jest funkcjom lidera i koordynatora. Trzeba jednak pamiętać, że średnie dla Krakowa, wyznaczające granice ćwiartek są bardzo wysokie.

Wrocław i Poznań

Wartości średnie dla Wrocławia i Poznania również były wysokie, odnosząc się zarówno do wyników dla grupy V, w skład której te miasta wchodziły, jak i do średnich dla polskich CB (wykres 24.). Wynika to z tego, że każdemu zadaniu przyznano notę przynajmniej równą 4. W ćwiartce B znalazły się cztery zadania – maksymalny wynik dla obydwóch zmiennych odnotowano dla odpowiadania na zapytania organizatorów (1) oraz dla pośredniczenia w relacjach między branżą spotkań a władzami miasta (10), natomiast najwyższą wagę przy niższym stopniu realizacji przyznano koordynacji działań w branży (8) i promocji miasta na rynku spotkań (12). Za równie ważne respondenci z Wrocławia i Poznania uznali poszukiwanie organizatorów spotkań i składanie ofert (2), ale ze względu na fakt, że to zadanie było realizowane w jeszcze mniejszym stopniu, znalazło się w ćwiartce A.



Wykres 24. Macierz IPA dla Wrocławia i Poznania

Objaśnienia: *tw* – twórca wizerunku

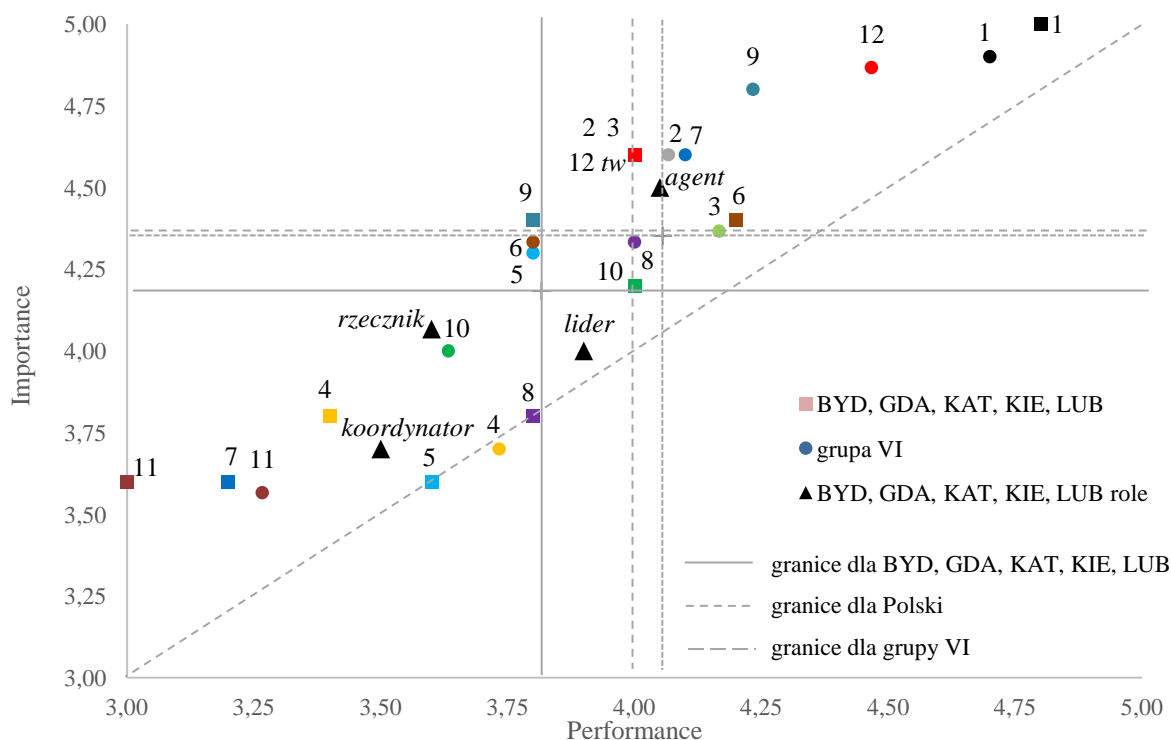
Źródło: opracowanie własne

Porównując wyniki z rezultatami dla grupy V, to wszystkie zadania wymienione w poprzednim akapicie zostały umiejscowione w polu dobrej pracy (ćwiartka B), z wyjątkiem koordynacji działań w branży (8). W tej ćwiartce uwzględniono za to dodatkowo: pośredniczenie między organizatorem a branżą (3) oraz podkreślanie znaczenia branży w mieście (9), które zostały niżej ocenione w dwóch polskich miastach (wykres 24.). Akcentowanie wagi branży spotkań było we Wrocławiu i Poznaniu w bardzo dużym stopniu realizowane, ale przy niższej ocenie ważności (stąd położenie w ćwiartce D),

a zadanie nr 3 oceniono niżej w obydwóch aspektach (ćwiartka C). Niższe wyniki dla ważności i realizacji odnotowano też dla tworzenia lokalnego produktu (7) i pośredniczenia między branżą i innymi podmiotami (11), z kolei prawdopodobnie zbyt dużo starań przykładanych jest do współpracy z innymi CB (4) oraz do wytyczania kierunków rozwoju branży (5). Analizując poszczególne role trzeba zaznaczyć, że jedynie wynik dla funkcji agenta znalazł się na granicy ćwiartki B. Więcej uwagi należałoby poświęcić roli koordynatora (ćwiartka A), kosztem funkcji lidera (ćwiartka C) i rzecznika (ćwiartka D).

Bydgoszcz, Gdańsk, Katowice, Kielce i Lublin

Pozostałe polskie miasta wpisują się lub aspirują do grupy VI. Średnie dla Bydgoszczy, Gdańska, Katowic, Kielc i Lublina, jako jedyne były niższe zarówno od średnich dla całej Polski oraz grupy VI (wykres 25.). Zadaniami, które zostały wysoko ocenione zarówno przez polskich, jak i zagranicznych respondentów było: odpowiadanie na bierne (1) i aktywne (2) pozyskiwanie spotkań, pośredniczenie między organizatorem spotkania a lokalnymi dostawcami (3) oraz promocja miasta (12). W polskich miastach powinno się położyć większy nacisk na podkreślanie znaczenia branży w lokalnym środowisku (9), które znalazło się w ćwiartce A, a dla zagranicznych miast – w ćwiartce B.



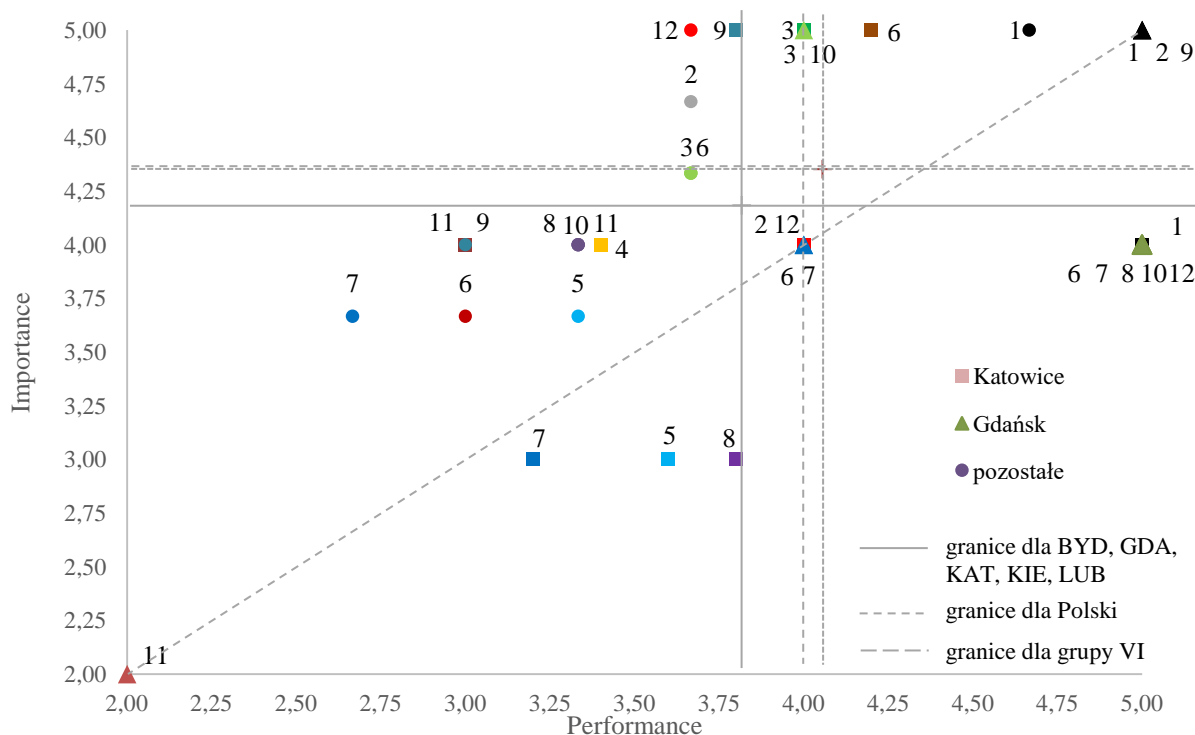
Wykres 25. Macierz IPA dla Bydgoszczy, Gdańska, Katowic, Kielc i Lublina

Objaśnienia: tw – twórca wizerunku

Źródło: opracowanie własne

Wśród zadań, które zostały wyżej ocenione przez krajowych niż przez zagranicznych respondentów było prowadzenie badań dotyczących branży spotkań (6) oraz pośredniczenie między przedsiębiorcami a władzami miasta (10) – położenie wyników tych działań w ćwiartce B w stosunku do ćwiartki C dla grupy VI (wykres 25.). Z kolei odwrotna sytuacja miała miejsce dla tworzenia lokalnego produktu branży (7). Zbliżone, niskie oceny w obu grupach miast przyznano współpracy z innymi CB (4), a także pośredniczeniu w relacjach branży z innymi podmiotami (11). W tej samej ćwiartce (C) dla krajowych i zagranicznych CB znalazło się wytyczanie kierunków rozwoju branży (5), lecz dla podmiotów grupy VI rekomendacja nie była tak jednoznaczna, ze względu na położenie wyniku tego zadania blisko granicy z ćwiartką A. W przypadku ról CB sugestie dla najmniejszych badanych miast z Polski są następujące: kontynuować działania należące do funkcji agenta i twórcy wizerunku, prawdopodobnie można ograniczyć wysiłki na pełnienie obowiązków z zakresu roli rzecznika i koordynatora, podobnie w przypadku funkcji lidera, której być może poświęcano zbyt wiele uwagi (wykres 25.).

Uznano również za zasadne uszczegółowienie wyników omawianej grupy miast, ponieważ w jej ramach wyodrębniono trzy skupienia (zob. rozdz. 6.2.). Oceny w ramach IPA były jednak zbliżone w poszczególnych skupieniach, za to zaobserwowano pewne różnice między Katowicami (tworzącymi jednoelementowe skupienie), Gdańskiem (jako jedynym miastem w grupie notowanym w ranking ICCA) oraz pozostałymi miastami (Bydgoszczą, Kielcami i Lublinem), co zaprezentowano na wykresie 26. Rozbieżności dotyczą przede wszystkim zadań nr: 6, 9 i 10, których oceny leżą w trzech różnych ćwiartkach wyznaczonych przez średnie dla polskich miast z tej grupy. Chociażby w Gdańsku podkreślanie znacznie branży spotkań (9) zostało ocenione jako jedno z najważniejszych i w największym stopniu realizowanych działań, w Katowicach znalazło się w ćwiartce A, ze względu na równie dużą wagę lecz niższy stopień realizacji, z kolei w pozostałych miastach wynik tego zadania dla obu zmiennych był jeszcze niższy, co skutkowało jego umiejscowieniem w ćwiartce C. Podobna sytuacja miała miejsce w przypadku prowadzenia badań branży (6) oraz pośredniczenia między przedsiębiorcami z sektora z władzami miasta (10). Z kolei nieco mniejsze różnice (położenie w dwóch a nie w trzech różnych ćwiartkach) odnotowano dla koordynacji działań w branży (8) oraz promocji miasta na rynku spotkań (12).

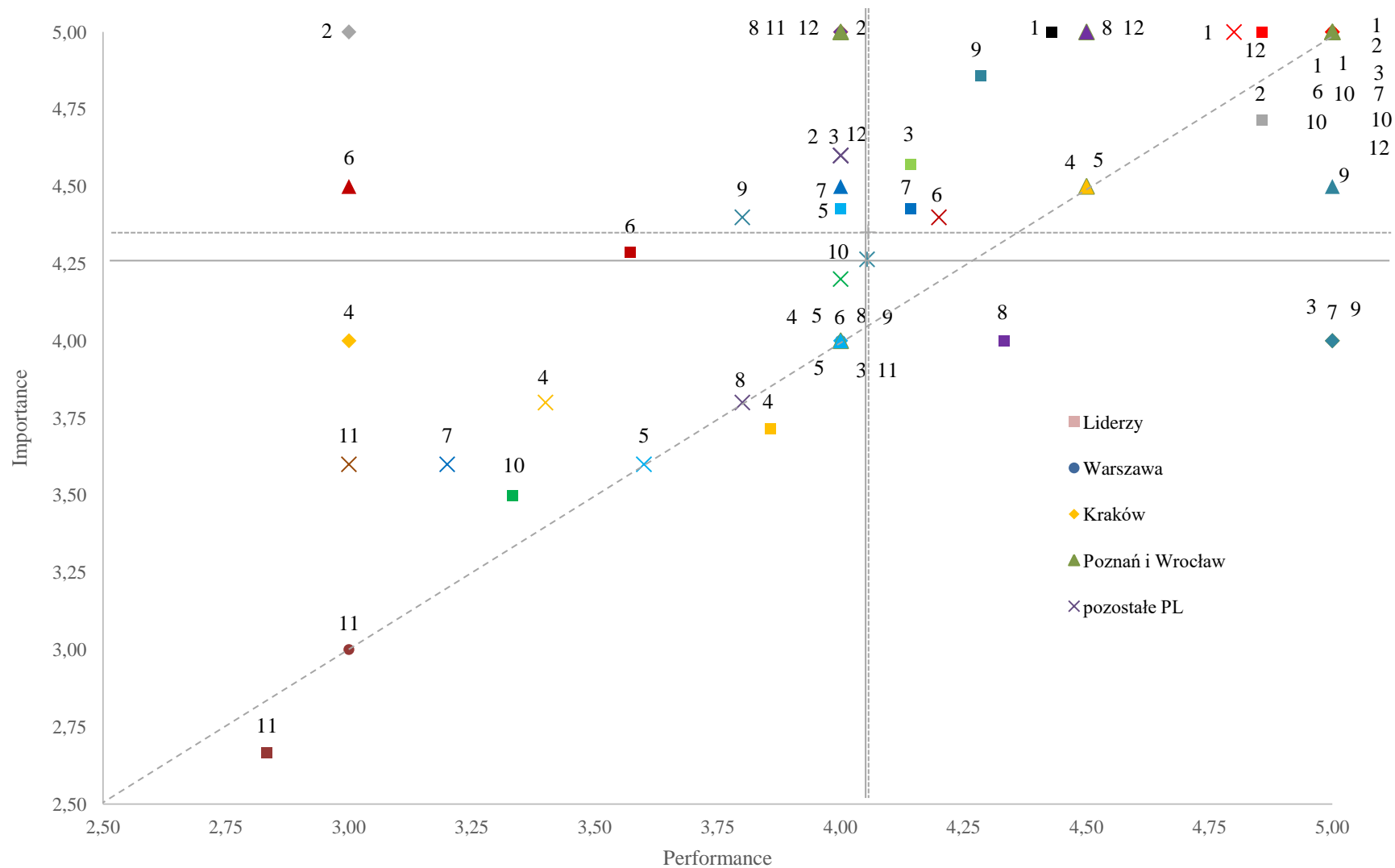


Wykres 26. Uszczegółowiona macierz IPA dla Gdańska i Katowic oraz Bydgoszczy, Kielc i Lublina

Źródło: opracowanie własne

Wnioski

Zgodnie z początkowymi założeniami oceny CB działających w polskich miastach zestawiono z wynikami ich zagranicznych odpowiedników w ramach wyodrębnionych grup. Stwierdzono jednak, że ważne jest również ich porównanie do liderów rankingu ICCA (grupa I), traktując ich jako wzorzec dla pozostałych podmiotów. Dlatego dodatkowo stworzono wykres 27. Średnie oceny realizacji zadań były podobne dla grupy I i polskich CB, natomiast średnie oceny ważności były nieznacznie wyższe dla krajowych podmiotów. W polskich CB zdecydowanie największą uwagę poświęcano biernemu pozyskiwaniu spotkań (1), które respondenci z grupy I także uznali za jedno z dwóch najważniejszych zadań. Kolejnym jest promocja miasta (12), która razem z aktywnym pozyskiwaniem spotkań (2) i pośrednictwem w relacjach z organizatorem i lokalnymi dostawcami (3), powinna znaleźć się w centrum zainteresowania przedstawicieli CB z polskich miast (z wyjątkiem Warszawy, ponieważ wspomniane kwestie zostały już bardzo wysoko ocenione). Więcej zainteresowania w Warszawie, Krakowie i grupie pozostałych miast (Bydgoszczy, Gdańska, Kielc, Katowic i Lublina) należałoby też poświęcić podkreśleniu znaczenia branży spotkań (9).



Wykres 27. Macierz IPA dla polskich miast i grupy I

Źródło: opracowanie własne

Być może zbyt wiele uwagi kierowano na koordynację działań (8) w Krakowie, Wrocławiu i Poznaniu (wykres 27.). W stolicy Dolnego Śląska i Wielkopolski prawdopodobnie za dużo wysiłków wkładano we współpracę z innymi CB (4). Kolejnym nisko ocenianym zadaniem było pośredniczenie między branżą a innymi podmiotami (11), w przypadku którego wysoki rezultat odnotowano tylko dla Krakowa. Natomiast w większości badanych miast (polskich i zagranicznych) dostrzeżono potrzebę prowadzenia badań rynku (6), które wymagają większej koncentracji wśród liderów, a także w Poznaniu i Wrocławiu oraz podmiotach zagranicznych, a w szczególności w Warszawie, gdzie to zadanie zostało najniżej ocenione (choć wciąż wysoko, ze względu na noty równe 4 dla obu zmiennych).

Podsumowując wyniki badania polskich CB należy zaznaczyć, że większość działań uznano za ważne lub bardzo ważne i w dużym stopniu realizowane. Kluczowe znaczenie mają: odpowiadanie na zapytania organizatorów oraz promowanie miasta na rynku spotkań, a zdecydowanie większej uwagi wymaga aktywne pozyskiwanie spotkań, związane z poszukiwaniem organizatorów i składaniem ofert. Bardzo dużą wagę przypisano również kształtowaniu relacji między przedsiębiorcami tworzącymi lokalną branżę spotkań a przedstawicielami władz miasta, w przeciwieństwie do pośredniczenia między branżą a innymi podmiotami. Z kolei różnice w ocenach przyznanych przez respondentów reprezentujących poszczególne CB mogą wynikać ze stosowanych rozwiązań organizacyjnych i zdolności tych podmiotów do konkutowania na międzynarodowym rynku spotkań, bazującej na potencjalne polskich miast w zakresie rozwijania branży spotkań.

Wyodrębniając powyższe działania, osiągnięto cel badawczy, którym była identyfikacja kluczowych zadań i ról polskich CB. Ponadto, potwierdzono hipotezę, że im wyższa konkurencyjność miasta na rynku spotkań, tym bardziej wyspecjalizowane jest działające w nim CB i jego zadania koncentrują się przede wszystkim na funkcji agenta, czego przykładem w szczególności jest Warszawa. Ze względu poziom rozwoju lokalnej branży spotkań często konieczne jest jednak uzupełnienie tej roli o inne funkcje (np. twórcy wizerunku i koordynatora, jak to miało miejsce dla stolicy Polski). Podobnie, jak w przypadku zagranicznych CB, tak również dla polskich podmiotów, największe znaczenie dla kształtowania konkurencyjności miasta ma rola agenta, co stanowi odpowiedź na postawiony problem badawczy.

7. Wpływ convention bureau na konkurencyjność miasta

Z uwagi na intensywny rozwój branży spotkań w wielu miastach istnieje potrzeba powoływania do życia instytucji – convention bureaux – które pomagałyby w pozyskiwaniu spotkań do określonego miejsca. Mimo rosnącego znaczenia tego sektora oraz wspomnianych podmiotów, jak dotąd nie określono, w jaki sposób convention bureau przyczynia się do kształtowania konkurencyjności miasta na rynku spotkań. Dlatego zrealizowano badania przedstawione w poprzednich rozdziałach, a w ostatnim rozdziale pracy zaprezentowano wnioski, wynikające z przeprowadzonych studiów literaturowych i analiz empirycznych.

W pierwszej kolejności odniesiono uzyskane wyniki do ram teoretycznych rozważań i założeń sformułowanych na początku rozprawy. W związku z tym, określono związek między działalnością convention bureau a konkurencyjnością miasta, poprzez wskazanie obszarów funkcjonowania tej instytucji, które przyczyniają się do ograniczania kosztów transakcyjnych. W następnym podrozdziale przedstawiono rekomendacje dla convention bureaux, wynikające z weryfikacji założeń. Zaproponowano podział hierarchiczny zadań tego podmiotu oraz zasugerowano, w jak sposób powinny ewoluować jego podstawowe funkcje. Ostatnią część stanowi nawiązanie do wcześniejszych prac badawczych z zakresu działalności convention bureau, a także propozycja dalszych kierunków badań.

7.1. Wyniki badań w świetle założeń neoinstytucjonalizmu

W następnych akapitach zostaną przedstawione odpowiedzi na szczegółowe pytania badawcze, bazujące na wynikach studiów literaturowych i analiz empirycznych. Ich uzyskanie było niezbędne do osiągnięcia zakładanego celu pracy i weryfikacji hipotezy badawczej. Całość rozważań służyła określeniu wpływu działalności convention bureau (CB) na konkurencyjność miasta, a więc znalezieniu odpowiedzi na postawiony problem badawczy. Wnioski w tym podrozdziale będą więc przedstawiane w odwrotnej kolejności w stosunku do prezentacji problemu, hipotezy, celu i pytań badawczych we wstępie rozprawy, ze względu na porządek logiczny prowadzonych rozważań.

1) *Jaka jest rola convention bureau w branży spotkań?*

Na podstawie wyników badań zagranicznych instytucji wskazano, że najważniejszymi zadaniami CB (o ocenach ważności powyżej wartości 4,5) są:

- 1) odpowiadanie na zapytania organizatorów (podczas prezentacji wyników oznaczone numerem 1);
- 2) podkreślanie znaczenia branży spotkań w środowisku lokalnym (9);
- 3) promocja lokalnego produktu branży spotkań (12);
- 4) poszukiwanie organizatorów i składanie ofert (2),

które przypisano odpowiednio do roli: agenta, rzecznika, twórcy wizerunku i agenta. Były to równocześnie zadania, które w ocenie respondentów były w największym stopniu realizowane w reprezentowanych przez nich CB. Te same aktywności zostały również wskazane jako najważniejsze (ze względu na oceny powyżej 4,5) w polskich podmiotach, choć podkreślanie znaczenia branży zostało niżej ocenione (poniżej 4,5) w stosunku do kształtowania relacji jej przedstawicieli z władzami miasta (zadanie nr 10). W tym przypadku jedno zadanie zostało zastąpione drugim, ale przypisanym do tej samej funkcji CB – roli rzecznika. Z kolei poszukiwanie organizatorów i składanie ofert (2) było w mniejszym stopniu realizowane niż pozostałe działania, ocenione jako najważniejsze, więc wymaga większej uwagi ze strony przedstawicieli CB. Jednak ze względu na najwyższe oceny ważności wszystkich wymienionych powyżej aktywności, zadania te należy uznać za kluczowe dla tego podmiotu.

Wysokie wyniki odnoszące do biernego (1) i aktywnego (2) pozyskiwania spotkań przełożyły się również na wysoką ocenę ważności i realizacji roli agenta (przedstawiciela, reprezentanta, sprzedawcy), mimo, że współpraca z innymi CB (4) przypisana do tej funkcji była jednym z najniżej ocenionych zadań. W związku z tym należy stwierdzić, że CB może odgrywać wiele ról wskazywanych w literaturze przedmiotu, ale za podstawową trzeba uznać funkcję agenta, z którą ściśle wiąże się rola twórcy wizerunku. Zatem podstawowym zadaniem tych podmiotów jest pozyskiwanie spotkań, którego uzupełnienie stanowi promocja miasta na rynku spotkań.

Nie oznacza to jednak, że pozostałe role i zadania powinny zostać pominięte, ponieważ właściwie wszystkie aktywności zostały ocenione jako ważne i w dużym stopniu realizowane (wyniki powyżej 3). Zadaniom w ramach poszczególnych funkcji często przyznawano odmienne oceny, dlatego nie należy koncentrować się na odgrywaniu w pełni określonej roli, lecz identyfikacji działań, które najbardziej przyczynią się do efektywnego pozyskiwania

spotkań. Przykładem jest chociażby różnica między polskimi i zagranicznymi CB w ocenie zadania odnoszącego się do pośredniczenia między przedstawicielami branży spotkań i samorządu. W przypadku zagranicznych podmiotów było jednym z najmniej ważnych i w najmniejszym stopniu realizowanych działań, a zdecydowanie większą uwagę przykładano do ogólnego podkreślania znaczenia sektora w mieście. W polskich instytucjach władze miasta są widocznie bardzo ważnym interesariuszem, a komunikacja między nimi a przedsiębiorcami wymaga wsparcia. Dobór aktywności CB będzie zatem prawdopodobnie zależał od lokalnych uwarunkowań i pozycji tego podmiotu w mieście.

2) Jakie rodzaje kosztów transakcyjnych występują w branży spotkań i jak convention bureau może na nie oddziaływać?

Zgodnie z literaturą przywoływaną w rozdziale 4, w branży spotkań można wyodrębnić koszty transakcyjne, wpisujące się w podstawowe klasyfikacje tego rodzaju kosztów. Można więc wyodrębnić **koszty rynkowe, hierarchiczne i publiczne** [Furubotn i Richter 2000, s. 44-47]. W wyniku przeprowadzonych badań wskazano, że koszty te powstają w związku z kształtowaniem się czterech grup relacji – między:

- 1) organizatorem spotkania a przedsiębiorcami z branży spotkań,
- 2) organizatorem spotkania a przedstawicielami władz miasta,
- 3) przedsiębiorcami tworzącymi lokalną branżę spotkań,
- 4) przedsiębiorcami z branży spotkań a przedstawicielami władz miasta.

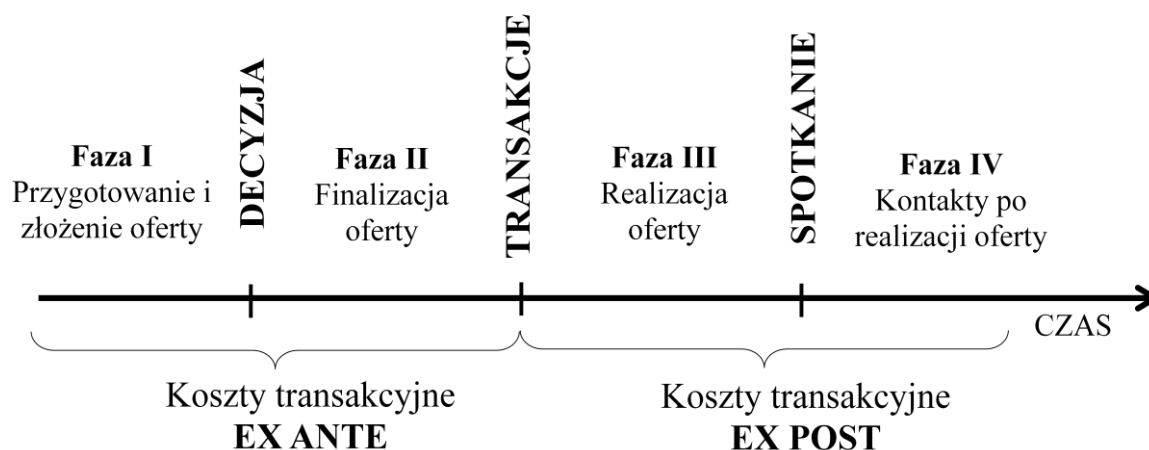
Koszty rynkowe odnoszą się przede wszystkim do pierwszej i trzeciej relacji, ponieważ jedna strona staje się nabywcą, a druga dostawcą⁵⁵, w ramach których dochodzi do zawarcia transakcji, a więc ponoszone są koszty transakcyjne mające do niej doprowadzić i zapewnić jej właściwą realizację. Dodatkowo, w branży spotkań zachodzi nietypowa sytuacja – podmioty publiczne odpowiadają nie tylko za stworzenie warunków do działania podmiotom gospodarczym (publiczne koszty transakcyjne), lecz często także wchodzi z nimi w relacje o charakterze rynkowym. Wynika to z tego, że przedstawiciele samorządu angażują się w proces pozyskiwania określonych spotkań i dostarczają niektóre komponenty lokalnej oferty, jak np. objęcie patronatu nad wydarzeniem, uroczyste powitanie jego uczestników, zapewnienie im bezpłatnych przejazdów komunikacją miejską czy przekazanie subwencji organizatorowi. Tym samym władze miasta współuczestniczą w kreacji lokalnego produktu branży spotkań na podobnych zasadach co przedsiębiorcy, nie oczekując jednak zysku

⁵⁵ Przy czym należy pamiętać, że finalnym użytkownikiem jest trzecia strona, czyli uczestnicy spotkania, którzy korzystają z poszczególnych usług i dóbr.

wynikających z podjętych działań, jednakże koncentrując się na osiągnięciu pozytywnych efektów dla miasta, wynikających bezpośrednio i pośrednio z organizacji spotkania. W związku z tym wypracowanie relacji między partnerami publicznymi i prywatnymi jest konieczne dla rozwoju branży spotkań.

Koszty hierarchiczne nie były przedmiotem analiz, ponieważ w odniesieniu do CB dotyczyłyby one tylko wiedzy odnośnie zakresu kompetencji, jaki poszczególne podmioty prywatne i publiczne byłyby skłonne przekazać tej instytucji. W badaniach skoncentrowano się jedynie na obszarach, w jakich CB może wesprzeć powyższe podmioty. Nie prowadzono natomiast mikroekonomicznej analizy wewnętrznych przyczyn czy przesłanek, wpływających na decyzję o współpracy z CB.

Klasyfikując koszty transakcyjne pod względem momentu ich powstawania można tradycyjnie wyróżnić **koszty *ex ante* i *ex post***, a więc generowane przed i po zawarciu transakcji. W przypadku branży spotkań i pozyskiwania tego rodzaju wydarzeń sytuacja jest jednak bardziej złożona. Poza zawarciem umowy kluczowe są dwa dodatkowe momenty: podjęcia decyzji o wyborze lokalizacji spotkania oraz chwila jego odbywania się w mieście (rysunek 31.). Te trzy zdarzenia dzielą proces pozyskania i organizacji spotkania na cztery zasadnicze fazy, podczas których powstają innej natury koszty transakcyjne. W pierwszej, wiążą się one z przygotowaniem kompleksowej oferty danego miasta i udziałem w procesie pozyskiwania wydarzenia. Po zapadnięciu pozytywnej decyzji, większość warunków powinna zostać doprecyzowana, aby móc podpisać umowy z poszczególnymi dostawcami. W związku z tym samo zawarcie transakcji jest już skutkiem wcześniejszych działań i ustaleń na poszczególnych etapach procesu wyboru miejsca i organizacji spotkania. Następnie, postanowienia są realizowane, doprowadzając do odbycia się spotkania. W tej fazie prawdopodobnie wystąpią koszty koordynacji działań i ewentualnego, bieżącego egzekwowania warunków umowy. Po zakończeniu spotkania następuje ostatnia faza, związana z kontaktami potransakcyjnymi. Mogą się one wiązać z kosztami ewaluacji spotkania, wsparcia lokalizacji kolejnej edycji wydarzenia czy arbitrażu, jeżeli zajdzie taka konieczność (rysunek 31.).

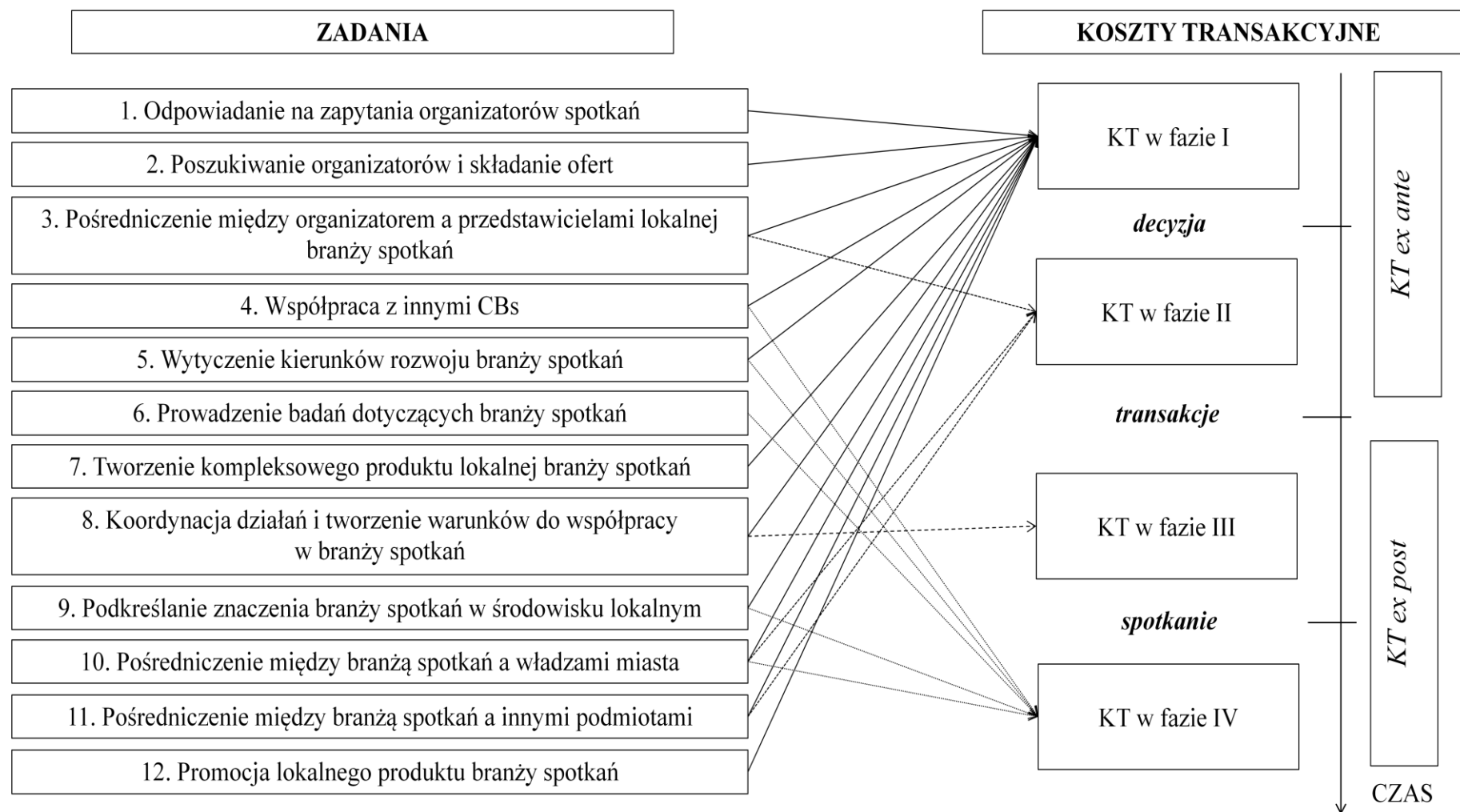


Rysunek 31. Fazy powstawania kosztów transakcyjnych w branży spotkań

Źródło: opracowanie własne

Analizując wpływ CB na koszty transakcyjne, na podstawie wyników przeprowadzonych badań można stwierdzić, że w wyniku realizacji poszczególnych rodzajów zadań CB oddziałuje na koszty generowane w opisanych wcześniej fazach (rysunek 32.):

- 1) Zdecydowana większość działań przyczynia się przede wszystkim do ograniczenia kosztów transakcyjnych powstających w pierwszej fazie, a więc tych związanych ze stworzeniem i złożeniem kompleksowej oferty. Należy przy tym zaznaczyć, że na ten etap mają wpływ m.in. najważniejsze zadania w ocenie respondentów, odnoszące się do aktywnego i biernego pozyskiwania spotkań oraz promocji lokalnego produktu. Podkreślanie znaczenia branży spotkań w mieście powinno mieć charakter ciągły i odbywać się w szczególności jeszcze przed pozyskaniem prawa do organizacji spotkania, akcentując spodziewane efekty. Drugim etapem, w którym należałoby zintensyfikować tego typu działania, jest faza po zakończeniu wydarzenia, w której możliwe jest informowanie, jakie rzeczywiste efekty udało się osiągnąć.
- 2) Na fazę drugą będą wpływały przede wszystkim zadania CB związane z pośrednictwem w relacjach między organizatorem a dostawcami oraz między przedsiębiorcami a przedstawicielami samorządu i pozostałych podmiotów. Spośród wymienionych działań, pierwsze uznano w badaniu za najważniejsze, ponieważ dopiero doprowadzając do zawarcia transakcji można mieć niemal całkowitą pewność, że spotkanie odbędzie się w określonym mieście. Z kolei, zaangażowanie władz miasta i innych podmiotów może się okazać niezbędne w fazie tworzenia i składania oferty, a otrzymując deklarację udziału w przygotowaniu i organizacji spotkania, dalsze rozmowy mogą nie być konieczne.



Rysunek 32. Realizacja zadań convention bureau a koszty transakcyjne w branży spotkań

Objaśnienia: Różnymi stylami linii zaznaczono zadania, których realizacja przyczynia się do ograniczania kosztów transakcyjnych w poszczególnych fazach procesu pozyskiwania i organizacji spotkania. KT oznacza koszty transakcyjne.

Źródło: opracowanie własne

- 3) Do następnej fazy odnosi się tylko jedno zadanie, związane z koordynacją działań, ponieważ jak zaznaczono wcześniej, na tym etapie będą powstawały głównie koszty koordynacji prac partnerów, współpracujących w zakresie organizacji spotkania.
- 4) Z ostatnią fazą wiążą się koszty ewaluacji wydarzenia, stąd konieczność prowadzenia badań, tym bardziej, że m.in. przedstawiciele władz miasta będą zainteresowani informacją, jakie efekty zostały rzeczywiście wygenerowane w związku z organizacją spotkania. Ponadto, w początkowej i końcowej fazie może się również pojawić potrzeba współpracy z innymi CB. W pierwszym przypadku mogłaby ona dotyczyć wspólnego ubiegania się o organizację spotkania, natomiast w drugim – wynikać ze zobowiązań w zakresie wsparcia kolejnej edycji wydarzenia.

Uogólniając powyższe wnioski można stwierdzić, że CB wpływa na koszty transakcyjne przede wszystkim poprzez odgrywanie roli agenta i twórcy wizerunku, oddziałując w ten sposób na koszty powstające w związku z procesem decyzyjnym w zakresie wyboru lokalizacji spotkania. Tym samym podkreślona zostaje waga kształtowania relacji między organizatorem wydarzenia a lokalnymi podmiotami. Natomiast koszty koordynacji i przywództwa w branży spotkań i mieście mają drugorzędne znaczenie (choć również należy je traktować jako istotne), co wynika nie tylko z ocen ważności związanych z nimi zadań, lecz także z tego, że powstają w dużym stopniu dopiero po zapadnięciu decyzji o wyborze miejsca spotkania. Podobna sytuacja ma miejsce w przypadku działań w ramach funkcji rzecznika, jednakże podkreślanie znaczenia branży spotkań w mieście uznano za jedno z najważniejszych zadań zagranicznych CB tak, jak kształtowanie relacji z władzami miasta w polskich instytucjach, stąd zdecydowanie nie należy deprecjonować wspomnianej funkcji.

3) *W jaki sposób convention bureau może kształtować konkurencyjność lokalnej branży spotkań i ogółem konkurencyjność miasta?*

Na podstawie analizy literatury stwierdzono, że konkurencyjność lokalnej branży spotkań lub inaczej konkurencyjność miasta na rynku spotkań jest weryfikatorem ogólnej konkurencyjności miasta. Wynika to z tego, że w momencie podjęcia decyzji o organizacji spotkania w mieście dana lokalizacja okazuje się być najlepsza na tle konkurentów pod względem istotnych z punktu widzenia organizatora w tym procesie czynników. Odnoszą się one nie tylko do potencjału wąsko rozumianej branży spotkań, lecz również do sfery gospodarczej i społecznej, a także atrakcyjności turystycznej czy warunków

klimatycznych. Dlatego chociażby pozycja Warszawy w porównaniu do innych polskich miast jest tak silna – była zdecydowanym liderem w większości badanych wymiarów konkurencyjności.

Konkurencyjność miasta na rynku spotkań wynika zatem z występowania określonych zasobów, czyli jest warunkowana przez jedną z podstawowych grup czynników, wskazanych w diamencie konkurencyjności Portera [1990, s. 127]. Wśród tych zasobów można wyodrębnić zasoby materialne i niematerialne [Klasik 1999, s. 17], a także ogólne i specjalistyczne [Porter 1990, s. 79]. Wśród zasobów materialnych można wymienić chociażby obecność obiektu konferencyjnego i hoteli o odpowiednim standardzie. Z drugiej strony, zasobami niematerialnymi będą np.: doświadczenie i umiejętności pracowników zaangażowanych w organizację spotkania czy kwestie takie, jak klimat i atmosfera panujące w określonym mieście, a także jego wizerunek na arenie międzynarodowej. Natomiast rozróżniając zasoby ogólne i specjalistyczne należy stwierdzić, że specjalistyczne odnoszą się przede wszystkim do branży spotkań i głównie w niej znajdują zastosowanie. Z kolei zasoby ogólne wpływają przede wszystkim na konkurencyjność innych branż oraz zdolność do przyciągnięcia innych grup odbiorców (inwestorów, turystów lub nowych mieszkańców). Można również określić, że rozwój branży spotkań wymaga odpowiednich zasobów [por. Porter 1990, s. 74-75]:

- infrastrukturalnych (przede wszystkim bazy konferencyjnej i noclegowej),
- kapitałowych (przeznaczanych na sfinansowanie niezbędnych inwestycji),
- ludzkich (właściwiej liczby pracowników o określonych kwalifikacjach i możliwości wprowadzenia elastycznego czasu pracy),
- wiedzy (z zakresu rozwoju rynku spotkań, aktualnych trendów, nowych technologii itp.),
- naturalnych (przede wszystkim położenia geograficznego w stosunku do najważniejszych rynków).

Rozwój branży spotkań przyczynia się do wzrostu konkurencyjności miasta również w inny sposób. Spotkania stanowią okazję do omówienia bieżących problemów i wymiany doświadczeń, co ma na celu zmianę istniejącego stanu rzeczy lub przynajmniej podkreślenie konieczności dyskusji na określony temat [Celuch 2014, s. 76]. Tym samym wzmacniana jest nie tylko branża spotkań, poprzez gromadzenie kolejnych zawodowych doświadczeń, lecz również inne sektory, których działalność jest przedmiotem rozmów podczas określonego

spotkania. Branża spotkań sprzyja więc tworzeniu wiedzy i powstawaniu innowacji, co z kolei jest jednym z podstawowych czynników warunkujących konkurencyjność miasta według I. Begga [1999, s. 802].

Analizując wpływ CB na konkurencyjność, należy zaznaczyć, że z jednej strony stanowi ono zasób określonego miasta, a z drugiej – oddziałuje na wykorzystanie pozostałych zasobów. Pierwsza sytuacja odnosi się do tego, że obecność CB i możliwość uzyskania jego wsparcia jest często jednym z kryteriów, decydujących o wyborze miejsca organizacji określonego spotkania. Z drugiej strony, CB wpływa na kształtowanie się relacji między lokalnymi podmiotami, których zasoby są niezbędne do stworzenia kompleksowego produktu i pozyskania spotkań do danego miasta. CB oddziałując na te relacje, przyczynia się do pełniejszego wykorzystania tych zasobów (w szczególności, jeżeli odpowiada również za zarządzanie miejskim portfolio wydarzeń). Wpływ CB na konkurencyjność miasta może zatem przebiegać dwutorowo: w zakresie rywalizacji bezpośredniej i pośredniej.

W świetle badań empirycznych należy stwierdzić, że oddziaływanie CB sprowadza się przede wszystkim do wpływu na proces bezpośredniego konkurowania miast. Wynika to z tego, że za najważniejsze zadania uznano działania, przypisane do roli agenta i twórcy wizerunku, które wprost przyczyniają się do pozyskania spotkań do określonego miasta. Ponadto, zadania te powinny wpływać w największym stopniu na kształtowanie się kosztów transakcyjnych, powstających w relacji między organizatorem a lokalnymi podmiotami prywatnymi i publicznymi, i warunkujących organizację spotkania w określonym miejscu. Jedynym zadaniem, które oddziałuje głównie na relacje w mieście (pomiędzy przedsiębiorcami z branży, a także z przedstawicielami samorządu), jest podkreślanie znaczenia tej sfery działalności, zapewniając zaangażowanie różnych podmiotów w rozwój branży spotkań. Natomiast w przypadku polskich CB ważniejsze jest wypracowanie związku między branżą spotkań a władzami miasta. Wpływ CB na pośrednią rywalizację miast jest zatem niższy, ze względu na mniejszą ważność zadań przypisanych do roli lidera, koordynatora i rzecznika, a także z powodu ich oddziaływania na koszty transakcyjne, powstające głównie już po zapadnięciu decyzji o organizacji spotkania w danym mieście. W tym kontekście CB wzmacnia konkurencyjność miasta przede wszystkim jako lokalny zasób, a w mniejszym stopniu – przyczyniając się do wykorzystania pozostałych zasobów.

4) Czy można zastąpić *convention bureau* inną instytucją w kształtowaniu konkurencyjności miasta?

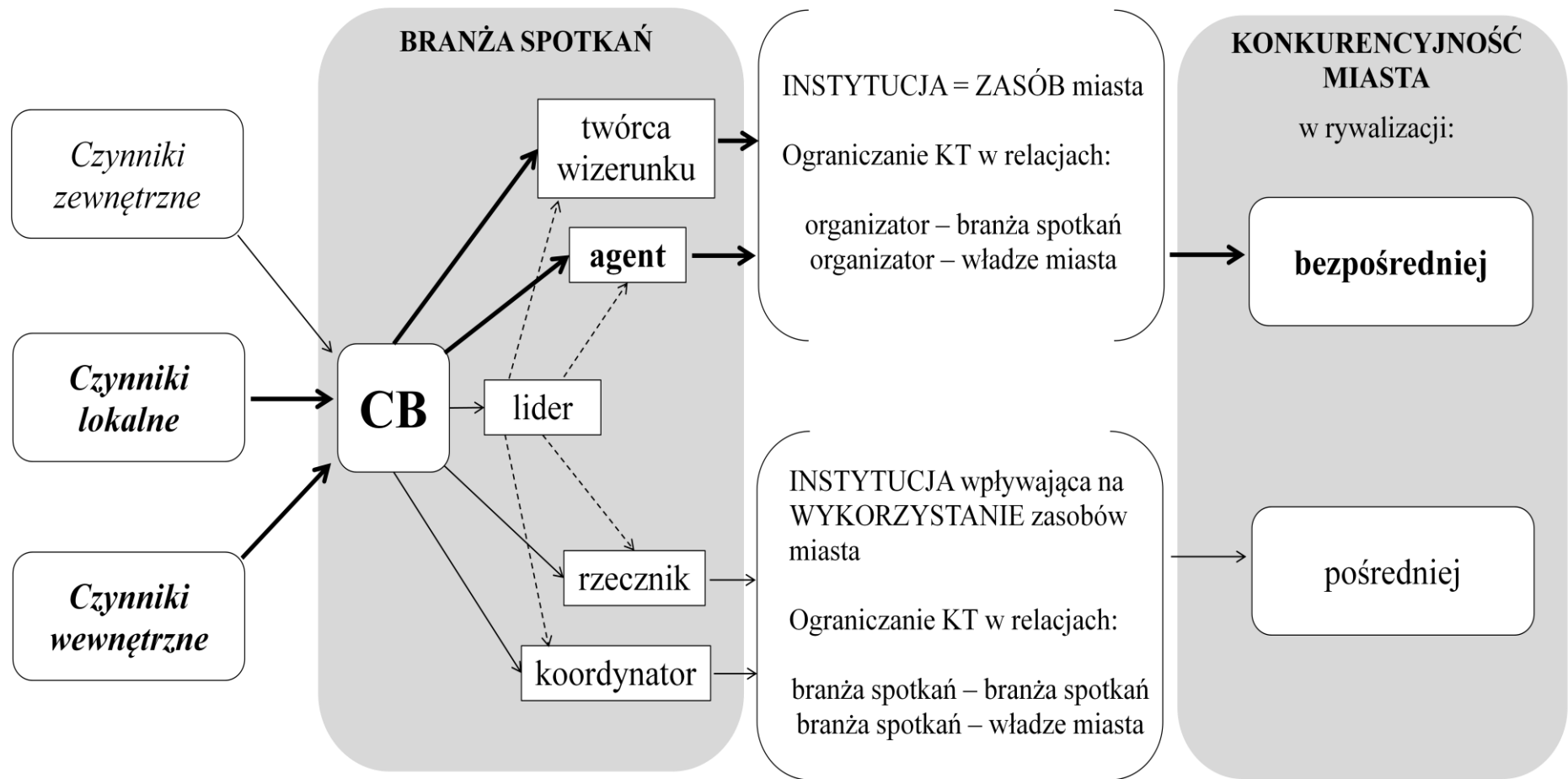
W przypadku braku CB w określonym mieście powstaje luka, która może zostać wypełniona przez inny podmiot w celu zainicjowania lub wzmocnienia rozwoju branży spotkań, a przez to pośrednio kształtować konkurencyjność miasta. Luka ta wynika z braku instytucji, która realizując poszczególne zadania, ograniczałaby określone rodzaje kosztów transakcyjnych. Wspomniane zadania mógłby przejąć przedsiębiorca z branży, komórka organizacyjna władz miasta lub DMO, jednak najprawdopodobniej żadne z tych rozwiązań nie przyniesie takich rezultatów jak działalność CB. Sytuacja taka miałaby miejsce w odniesieniu do całości obowiązków CB, ale w szczególności – tych z zakresu roli agenta i twórcy wizerunku, które powinny pozostać zarezerwowane dla CB, jako najważniejsze i w największym stopniu przyczyniające się do ograniczania kosztów transakcyjnych. Ze względu na ważną rolę CB w promocji miasta i pozyskiwaniu spotkań należy założyć, że koszty transakcyjne wynikające z działalności tej instytucji byłyby niższe, niż koszty generowane w związku z przejęciem części zadań przez inny podmiot. Wynika to przede wszystkim z neutralnego charakteru CB [Pawlicz 2007, s. 283] oraz uwzględniania przez nie potrzeb różnych interesariuszy [zob. Ford, Gresock i Peeper 2011, s. 8].

Z tych samych względów część zadań z zakresu funkcji rzeczownika powinna pozostać w gestii CB. Na podstawie badań empirycznych można jednak założyć, że role koordynatora i przywódcy mogłyby być odgrywane z sukcesem przez inny podmiot (w zależności od jego pozycji w lokalnym środowisku). Można przyjąć taką sytuację, ponieważ zadania przypisane do wspomnianych funkcji oceniono jako mniej ważne od wskazanych w poprzednim akapicie. Ponadto, w mniejszym stopniu przyczyniają się do ograniczania kosztów transakcyjnych, tym bardziej, że oddziałują głównie na koszty powstające po podjęciu decyzji o wyborze lokalizacji spotkania, a w dalszych etapach jego organizacji CB może już w ogóle nie uczestniczyć lub udział ten będzie mocno ograniczony. Powinno zatem zostać przeprowadzone porównanie wariantów, w których określone zadania realizuje: CB, DMO, przedsiębiorca z branży spotkań lub jednostka w strukturach władz miasta. Na tej podstawie powinien zostać dokonany wybór rozwiązania, które w największym stopniu przyczyni się do ograniczania kosztów transakcyjnych.

5) *Jakie rozwiązania organizacyjne stosowane w convention bureau powinny w największym stopniu przyczyniać się do podnoszenia konkurencyjności miasta?*

Odpowiadając na to pytanie powinno się wziąć pod uwagę szereg czynników, determinujących wpływ CB na konkurencyjność miasta (rysunek 33.). W rozprawie skoncentrowano się przede wszystkim na czynnikach wewnętrznych, odnoszących się do zadań i ról CB, a także formy organizacyjnej, stażu działalności oraz zasobów finansowych i kadrowych. Okazało się, że ograniczone zasoby nie muszą wcale skutkować mniejszym wpływem CB na konkurencyjność. Może mieć miejsce odwrotna sytuacja, ponieważ, bazując na przykładzie liderów rankingu ICCA, może wtedy nastąpić specjalizacja instytucji oraz koncentracja przede wszystkim na działaniach przyczyniających się do pozyskiwania spotkań. Wypracowanie takich rozwiązań i kierunków funkcjonowania najczęściej wymaga jednak czasu na stworzenie relacji z partnerami, zdobycie doświadczenia i kwalifikacji przez pracowników.

W przypadku polskich miast odniesiono się także do czynników lokalnych (rysunek 33.) – składników miejskiego potencjału, wyodrębnionych na podstawie analizy kryteriów stawianych przez organizatorów spotkań. Można by zakładać, że im ten potencjał wyższy, tym łatwiejsze zadanie CB, ponieważ bardziej kompleksowy produkt i wyższej jakości może zaoferować organizatorom spotkań. Z drugiej strony stanowi większe wyzwanie ze względu na możliwość ubiegania się o większe i bardziej prestiżowe wydarzenia, a przez to udział w bardziej złożonych procesach decyzyjnych. Ponadto, rozwinięta lokalna branża spotkań wiąże się z koordynacją działań większej liczby podmiotów i koniecznością godzenia wielu rodzajów oraz grup interesów. Należy zatem zakładać, że wraz z rozwojem tego sektora rośnie potrzeba funkcjonowania CB w określonym mieście. Taka sytuacja nie musi jednak zawsze mieć odzwierciedlenia w rzeczywistości. Praktycznym przykładem niezgodności z powyższym założeniem jest przypadek Bydgoszczy i Torunia, ponieważ obydwa miasta charakteryzują się podobnym, relatywnie niskim potencjałem konkurencyjnym i ze względu na niewielką odległość między nimi, trudno przypuszczać, aby w każdym z nich były niezbędne odrębne CB.



Rysunek 33. Wpływ convention bureau na konkurencyjność miasta – weryfikacja założeń

Objaśnienia: KT – koszty transakcyjne

Źródło: opracowanie własne

W związku z powyższym można stwierdzić, że wybór formy działalności powinien zależeć od wewnętrznych i lokalnych uwarunkowań. Na podstawie analizy literatury i wyników badań należałoby przyjąć, że najlepszym rozwiązaniem organizacyjnym dla CB jest funkcjonowanie tego podmiotu w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego. Wynika to z tego, że w powyższej sytuacji CB powinno mieć bieżący kontakt z kluczowymi interesariuszami i wpływ na kształtowanie się relacji między nimi. Dzięki temu więcej uwagi można poświęcić pozyskiwaniu spotkań oraz budowaniu związków z ich organizatorami, ponieważ te zadania były jednymi z najważniejszych w ocenie respondentów i w dużym stopniu przyczyniających się do ograniczania kosztów transakcyjnych. Trzeba jednak pamiętać, że ze względu na uwarunkowania występujące w poszczególnych miastach może zaistnieć konieczność wyboru innej formy organizacyjnej. Mimo to, w ramach wybranej struktury, powinno się poszukiwać rozwiązań, umożliwiających zaangażowanie zarówno partnerów prywatnych, jak i publicznych.

Cel pracy, hipoteza i problem badawczy

Należy stwierdzić, że **cel rozprawy**, którym była identyfikacja zakresów działalności CB w największym stopniu przyczyniających się do ograniczania kosztów transakcyjnych w branży spotkań, **został osiągnięty**. Było to możliwe dzięki:

- wskazaniu podstawowych ról CB (związanych z określonymi zakresami działań tego podmiotu), bazując na literaturze przedmiotu,
- identyfikacji (na tej samej, teoretycznej podstawie) kosztów transakcyjnych w branży spotkań,
- stworzeniu modelu, obrazującego związek między powyższymi kwestiami
- oraz jego empirycznej weryfikacji.

Weryfikacja ta została dokonana poprzez przeprowadzenie internetowej ankiety wśród przedstawicieli zagranicznych oraz polskich CB. W pierwszym przypadku otrzymano odpowiedzi z 73 podmioty, natomiast drugie badanie było badaniem pełnym, ponieważ uwzględniono wszystkie aktywne CB w Polsce. Scharakteryzowano również potencjał w zakresie rozwijania branży spotkań w miastach, w których funkcjonują te instytucje – dla zagranicznych bazując na pozycji w rankingu ICCA, a dla polskich tworząc syntetyczny wskaźnik konkurencyjności miast na rynku spotkań. Było to istotne, ponieważ umożliwiło wskazanie podstawowych aktywności dla CB w miastach o różnym poziomie rozwoju branży spotkań, a tym samym o różnej konkurencyjności. Jak zaznaczono na początku tego rozdziału, najważniejszymi zadaniami CB ogółem są:

- 1) odpowiadanie na zapytania organizatorów,
- 2) podkreślanie znaczenia branży spotkań w środowisku lokalnym,
- 3) promocja lokalnego produktu branży spotkań,
- 4) poszukiwanie organizatorów i składanie ofert,

a w przypadku polskich instytucji również pośredniczenie w relacjach między przedstawicielami branży spotkań i władz miasta. Powyższe zadania równocześnie w największym stopniu przyczyniają się do ograniczania kosztów transakcyjnych, ponieważ wpływają na kształtowanie się związków między organizatorem spotkania a lokalnymi podmiotami oraz umożliwiają stworzenie miejskiego produktu branży spotkań i jego sprzedaż.

Odnosząc się do postawionego **problemu badawczego**, który zawarto w pytaniu: w jaki sposób działalność convention bureau wpływa na konkurencyjność miasta, należy stwierdzić, że podmiot ten oddziałuje na konkurencyjność miasta na wielu poziomach. Po pierwsze, CB może być traktowane zarówno jako lokalny zasób, jak również jako instytucja wpływająca na wykorzystanie pozostałych zasobów. Po drugie, CB przyczynia się do ograniczania wymienionych wcześniej rodzajów kosztów transakcyjnych w branży spotkań. Po trzecie, CB odgrywa określone role w tym sektorze, oddziałując tym samym na konkurencyjność miasta odnoszącą się do rywalizacji pośredniej i bezpośredniej (rysunek 33.).

Wszystkie wspomniane poziomy analizy wpływu CB na konkurencyjność miasta ściśle się ze sobą wiążą. Na podstawie analizy literatury wyodrębniono pięć podstawowych ról tego podmiotu: agenta, twórcy wizerunku, koordynatora, rzecznika i lidera. Dzięki realizacji badania działalności CB określono najważniejsze zadania tej instytucji, a co z tego wynika, kluczowe role CB. Za takie należy uznać:

- 1) rolę agenta, a także
- 2) twórcy wizerunku,

które bezpośrednio przyczyniają się do pozyskiwania spotkań. Zadanie przypisane do tych funkcji mają również największe znaczenie w ograniczaniu kosztów transakcyjnych w branży spotkań. Zdecydowana większość działań podejmowanych przez CB oddziałuje w szczególności na koszty powstające we wstępnej fazie pozyskiwania spotkania, związanej z poszukiwaniem zapytań, a także przygotowaniem oferty oraz jej złożeniem organizatorowi (uczestniczeniem w procesie ofertowania – *bidding process*). Jest to tak istotne, ponieważ

precyzując ustalenia i doprowadzając do współpracy różnych podmiotów na tym etapie można obniżyć koszty transakcyjne w kolejnych fazach, wynikające z doprowadzenia do zawarcia transakcji oraz realizacji postanowień.

W związku z powyższym, funkcje koordynatora i przywódcy można uznać za mniej ważne w działalności CB, ponieważ w większości przyczyniają się do ograniczania kosztów we wspomnianych, dalszych etapach organizacji spotkania, co znalazło też odzwierciedlenie w ocenach respondentów. Podobna sytuacja zachodzi w przypadku roli rzeczownika, jednakże z wyjątkiem zadania polegającego na podkreślaniu znaczenia branży spotkań w mieście, które poprzez zwiększanie zaangażowania różnych podmiotów sprzyja łatwiejszej realizacji pozostałych działań. Aktywność ta została zaakcentowana w wynikach zagranicznych CB, natomiast w polskich podmiotach kładziono szczególny nacisk na relacje branży spotkań z władzami miasta. Należy jednak przypuszczać, że wynikało to z krótszego okresu działalności tych instytucji i niższego poziomu rozwoju badanego sektora w polskich miastach, a wspomniane zadanie będzie traciło na znaczeniu na rzecz podkreślania wagi branży spotkań w lokalnym środowisku.

Odnosząc się do roli agenta i twórcy wizerunku, CB należy traktować jako instytucje stanowiące ważny zasób miast. Wynika to z faktu istnienia organizacji, która podejmuje aktywności z zakresu tworzenia kompleksowej oferty miasta na rynku spotkań, jego promocji i sprzedaży, czego raczej nie mógłby się podjąć żaden inny podmiot z uwagi na wysokie koszty transakcyjne. Dostrzegane jest również wsparcie, jakie CB może zaproponować organizatorowi spotkania, co znalazło wyraz w uwzględnianiu obecności tego podmiotu w kryteriach wyboru lokalizacji spotkania. Tym samym, CB pomaga ograniczać nie tylko koszty transakcyjne miejscowych podmiotów, lecz również zewnętrznych – planujących organizację spotkania w określonym mieście. Z kolei pełniąc funkcję lidera, koordynatora i rzeczownika, CB wpływa na wykorzystanie lokalnych zasobów, będących w posiadaniu podmiotów prywatnych i publicznych, tworzących szeroko rozumianą branżę spotkań. W ten sposób ogranicza koszty transakcyjne w lokalnej sieci współpracy. Na podstawie badań stwierdzono, że rola agenta jest nadrzędną w stosunku do pozostałych, dlatego CB oddziałuje na konkurencyjność miasta przede wszystkim jako miejscowy zasób, dzięki któremu ograniczane są koszty transakcyjne budowania relacji między organizatorem spotkania a lokalnymi podmiotami prywatnymi i publicznymi (rysunek 33.).

W związku z powyższym, **hipoteza** zakładająca wpływ CB na konkurencyjność miasta poprzez oddziaływanie na kształtowanie się kosztów transakcyjnych w branży spotkań, a tym samym na wykorzystanie lokalnych zasobów, **została zweryfikowana pozytywnie**. Potwierdzono, że działalność CB przyczynia się do ograniczania kosztów transakcyjnych w szeroko pojętej branży spotkań, co zaznaczono w poprzednim akapicie. Jednak ze względu na kluczowe znaczenie roli agenta, CB należałoby raczej utożsamiać z instytucją stanowiącą zasób miasta. Nie zmienia to faktu, że CB jest również instytucją wpływającą na wykorzystanie pozostałych zasobów, ale ze względu na ocenę ważności poszczególnych zadań powinno się traktować CB przede wszystkim jako zasób określonego miasta.

Obiektywne ograniczenia procesu badawczego

Analizując wyniki oraz wysnuwając na ich podstawie wnioski należy pamiętać, że badaniom towarzyszył szereg ograniczeń. Przede wszystkim działalność CB opisano za pomocą zaledwie dwunastu zadań, co z pewnością nie stanowi skończonej listy aktywności tego podmiotu. Określono je jednak na podstawie literatury przedmiotu, a rezultaty analiz empirycznych potwierdziły, że są to ważne zadania i w dużym stopniu realizowane przez CB. Reprezentowały one co prawda dość ogólny poziom szczegółowości, ale nadmierne wyszczególnienie aktywności CB skutkowałaby wydłużeniem kwestionariusza, przez co zwrot odpowiedzi mógłby być zdecydowanie niższy. Tym bardziej, że dla uzyskanej próby i tak poziom błędu wynosił 10%, a nie 5%.

Wątpliwość może także budzić przypisanie poszczególnych zadań do wskazanych pięciu zasadniczych ról CB, zwłaszcza, że część obowiązków uzupełnia się nawzajem. Ich komplementarność wynika jednak przede wszystkim z nadrzędności funkcji agenta. Ponadto, część sformułowań mogła nie być w pełni jasna dla respondentów np. zadanie dotyczące pośredniczenia w relacjach między przedsiębiorcami z branży spotkań a innymi podmiotami. Jak się okazało, także kwestia związana z tworzeniem miejskiego produktu mogła budzić wątpliwość – czy CB sprzedaje produkt na podobnej zasadzie, co touroperator w przypadku produktu turystycznego, czy też CB jest bardziej pośrednikiem (agentem), sprzedającym łączone oferty innych podmiotów. Pewne uogólnienia były jednak konieczne ze względu na zastosowanie ankiety internetowej.

Ponadto, w rozprawie skoncentrowano się przede wszystkim na analizie czynników wewnętrznych i lokalnych, warunkujących funkcjonowanie CB, pomijając czynniki zewnętrzne. Było to jednak celowe działanie, ponieważ identyfikacja pierwszych dwóch wymienionych grup czynników była istotna dla osiągnięcia celu pracy, weryfikacji hipotezy

oraz uzyskania odpowiedzi na problem badawczy. Z kolei czynniki zewnętrzne, prawdopodobnie należałoby uznać za pojawiające się szanse i zagrożenia, a stopień i szybkość reakcji CB na nie będzie zależał od czynników wewnętrznych – przede wszystkim od doświadczenia i relacji z partnerami. Powyższa problematyka determinant wpływu CB na konkurencyjność miast powinna być jednak przedmiotem dalszych, bardziej szczegółowych analiz empirycznych.

W przypadku badania konkurencyjności polskich miast na rynku spotkań zarzutem może być fakt, że każdemu wymiarowi, kategorii i zmiennej przypisano jednakową wagę. Wynikało to z dwóch przesłanek:

- 1) we wcześniejszych badaniach z tego zakresu poszczególnym atrybutom przypisywano różne znaczenie,
- 2) z perspektywy celu badania, istotniejsze było wskazanie uniwersalnych elementów podlegających ocenie podczas pozyskiwania spotkania (którym organizatorzy-decydenci mogą przyznać różną wagę, ale wszystkie wezmą pod uwagę), niż ich wartościowanie.

Podstawowy problem stanowiła jednak konieczność zastosowania danych o odmiennym zakresie czasowym i przestrzennym. Kwestia ta była w dużym stopniu związana z wykorzystaniem różnych źródeł informacji. Wspomniane rozpiętości nie musiały mieć jednak dużego znaczenia dla wszystkich zmiennych, ponieważ np. inwestycje infrastrukturalne wymagają czasu, przez co dane statystyczne np. o liczbie i wielkości sal konferencyjnych przez kilka lat mogą znacząco się nie zmienić. Dodatkowo, w przypadku ogólnokrajowych tendencji, relacje między poszczególnymi miastami mogą nie ulegać zmianie.

Pewne ograniczenia wynikają również z zastosowanych metod. W przypadku analizy skupień istotną wadą jest to, że choć wskazuje, które jednostki są do siebie podobne, to nie daje precyzyjnej odpowiedzi, pod jakim względem są do siebie zbliżone. Wymaga to dokonania dalszej analizy opisowej przez badacza. Z kolei trudność w stosowaniu metody IPA stanowi właściwy dobór wartości, wyznaczających granice poszczególnych ćwiartek [Jelonek 2006, s. 21; zob. Pujdak-Brzezinka 2005, s. 24-25]. Ponadto, w przeprowadzonym badaniu dokonano jedynie bezpośredniego pomiaru ważności zadań CB (ważności postrzeganej przez respondentów). Autorzy innych prac (w szczególności z zakresu badania satysfakcji klientów) zwracają jednak uwagę na to, że ważność atrybutu może zależeć od stopnia jego realizacji, stąd częste rozszerzanie analizy [zob. Mikulić i Prebežac 2008]. W przypadku oceny ważności zadań CB mogłaby ona nie wnieść dodatkowych informacji, ze względu na relatywnie wysokie oceny zarówno ważności, jak i realizacji.

7.2. Wyniki badań a rekomendacje dla convention bureaux

Podstawowym wnioskiem nasuwającym się po analizie zadań zagranicznych i polskich convention bureaux (CB) jest to, że mimo występowania różnic, właściwie wszystkie działania oceniono jako ważne i w dużym stopniu realizowane. Stwarza to jednak trudność podczas określania rekomendacji zgodnie z interpretacją pól macierzy IPA, ponieważ sugestia dotycząca konieczności zaniechania działania np. o notach równych 4 dla obu zmiennych w pięciostopniowej skali wydaje się być przesadzona. Rekomendacje powinny zatem odnosić do hierarchii zadań – które z nich powinny być realizowane w pierwszej kolejności, a które w dalszej lub być może, które mogłyby zostać wykonane przez inne podmioty. Tym bardziej, że wzór CB z grupy I wskazuje na konieczność bardzo wąskiej specjalizacji tych instytucji, przy ograniczonych zasobach, jakimi dysponują. Dlatego też zamiast czterech grup według IPA: koncentracji, kontynuacji dotychczasowej pracy, niskiego priorytetu i przesadnego wysiłku [Martilla i James 1977], zaproponowano podział zadań CB na: priorytetowe, podstawowe i uzupełniające (tabela 22.).

Tabela 22. Podział zadań convention bureaux

Zadania	Polskie CB	Zagraniczne CB
Priorytetowe	<ul style="list-style-type: none"> • Odpowiadanie na zapytania organizatorów spotkań (1) • Poszukiwanie organizatorów i składanie ofert (2) • Promocja lokalnego produktu branży spotkań (12) • Pośredniczenie w relacjach między branżą spotkań a władzami miasta (10) 	<ul style="list-style-type: none"> • Odpowiadanie na zapytania organizatorów spotkań (1) • Poszukiwanie organizatorów i składanie ofert (2) • Promocja lokalnego produktu branży spotkań (12) • Podkreślanie znaczenia branży spotkań w środowisku lokalnym (9)
Podstawowe	<ul style="list-style-type: none"> • Pośredniczenie między organizatorem a przedstawicielami lokalnej branży spotkań (3) • Prowadzenie badań dotyczących branży spotkań (6) • Tworzenie kompleksowego produktu lokalnej branży spotkań (7) • Podkreślanie znaczenia branży spotkań w środowisku lokalnym (9) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pośredniczenie między organizatorem a przedstawicielami lokalnej branży spotkań (3) • Prowadzenie badań dotyczących branży spotkań (6) • Tworzenie kompleksowego produktu lokalnej branży spotkań (7)
Uzupełniające	<ul style="list-style-type: none"> • Współpraca z innymi CB (4) • Wytyczenie kierunków rozwoju branży spotkań (5) • Koordynacja działań i tworzenie warunków do współpracy w branży spotkań (8) • Pośredniczenie w relacjach między branżą spotkań a innymi podmiotami (11) 	<ul style="list-style-type: none"> • Współpraca z innymi CB (4) • Wytyczenie kierunków rozwoju branży spotkań (5) • Koordynacja działań i tworzenie warunków do współpracy w branży spotkań (8) • Pośredniczenie w relacjach między branżą spotkań a innymi podmiotami (11) • Pośredniczenie w relacjach między branżą spotkań a władzami miasta (10)

Źródło: opracowanie własne

W sugerowanej klasyfikacji uwzględniono dwa kryteria: wysokość ocen poszczególnych zadań (a zatem też ich umiejscowienie w ćwiartkach macierzy IPA) oraz możliwość ich realizacji przez inny podmiot niż CB. Za zadania priorytetowe uznano działania o najwyższych ocenach ważności i stopnia realizacji, czyli znajdujące się w ćwiartce B, które równocześnie są najtrudniejsze do przejęcia przez inny podmiot. Z kolei do grupy zadań podstawowych zaliczono obowiązki, dla których wyniki nie wiązały się z tak jednoznaczną rekomendacją, ze względu na ich usytuowanie blisko granic ćwiartek. Przy czym należy zaznaczyć, że były to również relatywnie wysoko ocenione zadania. W ostatniej grupie – zadań uzupełniających, znalazły się działania o najniższych wynikach (ćwiartka C) oraz takie, które stosunkowo bez większych trudności mogłyby zostać podjęte przez inny podmiot. W kolejnych akapitach poszczególne kategorie zadań zostaną szczegółowo omówione.

Hierarchizacja zadań convention bureau

Pierwszą grupę stanowią działania, które powinny być realizowane w pierwszej kolejności we wszystkich CB (tabela 33.). Wśród **zadań priorytetowych** należy przede wszystkim wymienić bierne (1) i aktywne (2) pozyskiwanie spotkań. Dla wielu CB (w szczególności polskich) oznacza to głównie konieczność większej aktywności w zakresie poszukiwania organizatorów i składania ofert (bidów) na znalezione zapytania ofertowe (2), ponieważ to zadanie było realizowane w mniejszym stopniu. Koncentrując się w przeważającej części na odpowiadaniu organizatorom, którzy zwrócili się bezpośrednio do określonego CB, rola tego podmiotu sprowadza się bardziej do funkcji centrum informacji turystycznej, dedykowanego odbiorcom biznesowym, niż do roli agenta czy przedstawiciela handlowego, który aktywnie zabiega o zdobycie kontrahentów dla swojego zleceniodawcy, jakim jest miasto (rozumiane jako przedstawiciele branży spotkań, władze miasta i inni interesariusze zainteresowani rozwojem tego sektora). Podjęcie działań mających na celu przyciągnięcie organizatorów wymaga jednak zasobów: finansowych np. na pozyskanie dostępu do baz, w których zapytania ofertowe (*request for proposals*) są publikowane, a także kadrowych, ponieważ tego typu zadania wymagają nie tylko bardzo dobrej znajomości lokalnego rynku, lecz również umiejętności przygotowania ofert czy indywidualnych predyspozycji i zdolności do zawierania nowych kontaktów.

Pozyskiwanie spotkań byłoby trudne bez odpowiednich działań promocyjnych (12), zwiększających rozpoznawalność miasta wśród organizatorów i potencjalnych uczestników spotkania. Ze względu na bezpośredni charakter relacji na rynku spotkań, poza

opracowaniem materiałów promocyjnych, konieczne jest również aktywne uczestnictwo w targach branżowych czy organizowanie wizyt studyjnych, które nie dość, że w najbardziej namacalny sposób przybliżą miasto organizatorom, to jeszcze umożliwiają im nawiązanie kontaktu z pracownikami CB i poszczególnymi dostawcami. Zakres prowadzonych działań będzie jednak prawdopodobnie ponownie zależał od możliwości finansowych określonego CB. Dodatkowo muszą one zostać skoordynowane z ogólną promocją miasta, aby jego wizerunek był spójny.

Z kolei w mniejszym stopniu kosztochłonnym zadaniem jest podkreślanie znaczenia branży spotkań w lokalnym środowisku (9). W większości badanych CB uznawano to działanie za bardzo ważne i poświęcano mu dużo uwagi, co wydaje się słusznym podejściem. Rozumiejąc, jak dużą wagę ma ten sektor dla miasta, jego władze jak i inne podmioty powinny być bardziej skłonne do udzielania wsparcia w pozyskiwaniu oraz organizacji poszczególnych spotkań, prowadzenia inwestycji itp. Odpowiednie działania mogą także zmieniać nastawienie mieszkańców do uczestników spotkań, traktując ich jako osoby przyczyniające się do tworzenia i utrzymania miejsc pracy, a nie tylko generujące problemy w postaci np. czasowego zatłoczenia miasta. Natomiast trudność może sprawiać to, w jaki sposób podkreślać znaczenie branży spotkań. Wśród różnych możliwości można wskazać chociażby nagłaśnianie w mediach sukcesów w zakresie pozyskania spotkań, angażowanie lokalnych środowisk w ich organizację, wystąpienia na konferencjach czy innych wydarzeniach, przybliżające specyfikę tego sektora, a także prowadzenie badań określających wpływ branży spotkań na gospodarkę miasta i jego społeczeństwo.

W przypadku polskich CB powyższe zadanie zostało niżej ocenione na rzecz konieczności kształtowania relacji między przedsiębiorcami lokalnej branży a przedstawicielami samorządu (10) – tabela 33. Władze miasta są ważnym interesariuszem CB oraz tego sektora, i często ich zaangażowanie w tworzenie oferty oraz proces pozyskiwania wydarzenia jest niezwykle istotne. Krajowe CB działają na rynku zdecydowanie krócej od ich zagranicznych odpowiedników, przez co miały dużo mniej czasu na wypracowanie formy współpracy, a także przekonanie włodarzy, co do zasadności rozwijania branży spotkań. Silny nacisk na związki z władzami miasta mogą również wynikać z tego, że wiele CB funkcjonuje w ramach struktur administracji publicznej. Należy jednak zakładać, że priorytet tego zadania będzie stopniowo obniżany na rzecz podkreślania znaczenia branży w mieście (9), ponieważ wypracowując porozumienie między różnymi grupami interesu oraz doprowadzając do zrozumienia specyfiki i potrzeb tego sektora, dużo mniej starań powinno wymagać pośredniczenie w relacjach między branżą spotkań a samorządem (10) i innymi podmiotami

(11). Tym bardziej, że taki kierunek potwierdzają wyniki zagranicznych CB, a w szczególności liderów, czyli grupy I – wysokie oceny zadania nr 9, przy znacznie niższych w przypadku działań nr 10 i 11.

Omówione powyżej zadania stanowią absolutne minimum kluczowych obowiązków CB, które w zależności od posiadanych zasobów mogą być rozszerzane o kolejne aktywności. Do **zadań podstawowych** (tabela 33.), które również powinny być zaliczane do standardowych działań badanych instytucji, zaklasyfikowano: pośredniczenie między organizatorem spotkania a lokalnymi dostawcami (3), prowadzenie badań dotyczących branży (6) oraz tworzenie kompleksowego, miejskiego produktu oferowanego na rynku spotkań (7). Wyniki tych zadań często oscylowały blisko granic ćwiartek macierzy IPA, przez co rekomendacje w ich przypadku nie były tak jednoznaczne. Ponadto, w przypadku polskich CB w tej grupie uwzględniono również zadanie nr 9, co wyjaśniono wcześniej. Przechodząc do uzasadnienia uznania pozostałych trzech zadań za podstawowe trzeba zaznaczyć, że koncentrując się na funkcji agenta, rola CB może się zakończyć na złożeniu oferty lub przekazaniu zapytania lokalnemu dostawcy, który spełnia kryteria stawiane przez organizatora. Podmiot ten może również uczestniczyć w negocjacjach i realizacji postanowień (3), jako wspomniany w rozdz. 3 „neutralny doradca”, gwarant dla obu stron, jednak stopień zaangażowania zależy od pracowników określonego CB i przyjętej strategii w tym zakresie.

Kolejnym zadaniem, które przypisano do grupy podstawowych, jest prowadzenie badań (6). Respondenci różnili się w ocenie tego działania, ale jego wynik z reguły leżał blisko granicy między ćwiartkami A (pole koncentracji) i C (pole błahostek), co wiązało się ze stosunkowo wysoką oceną ważności, przy zdecydowanie niższej ocenie realizacji. Działalność badawcza może być pomijana z kilku powodów. Po pierwsze, jej prowadzenie nie przekłada się wprost na wyniki funkcjonowania CB, związane przede wszystkim z liczbą pozyskanych spotkań, więc starania kierowane są na inne obowiązki. Po drugie, trudno określić zakres badań, który byłby satysfakcjonujący dla wszystkich interesariuszy. Przedsiębiorcy byłiby raczej zainteresowani szczegółowymi badaniami, umożliwiającymi identyfikację głównych segmentów odbiorców oraz analizę konkurencji, a władze miasta – bardziej ogólnymi, dającymi całościowy obraz rynku spotkań w regionie. Po trzecie, wśród pracowników CB może brakować specjalistów z tego zakresu, nie wspominając o wysokości budżetu, który może nie być wystarczający, aby sfinansować badania. Nie zmienia to jednak faktu, że takie działania powinny być prowadzone (w miarę możliwości), ponieważ zyska

się dzięki temu narzędzie monitorowania rozwoju lokalnej branży spotkań oraz dodatkowe argumenty w podkreślaniu jej znaczenia i rozmowach z przedstawicielami samorządu lub innych podmiotów.

Ostatnim zadaniem w tej grupie jest tworzenie kompleksowego produktu lokalnej branży spotkań (7). Jednak to sformułowanie mogło budzić wątpliwość respondentów, co dokładnie należy pod nim rozumieć. Zbliżona sytuacja dotyczy zagadnienia „sprzedaży miast” przez CB, poruszonego przez R.B. Gartrella [1988, s. 21]. Można wyróżnić dwa sposoby jego interpretacji – analogicznie do wypełniania funkcji⁵⁶:

- 1) touroperatora, który łącząc pojedyncze oferty innych podmiotów, tworzy pakiet a następnie sprzedaje go pod własną marką;
- 2) agenta/przedstawiciela handlowego, który samodzielnie nie tworzy oferty (nie oferuje własnych produktów na sprzedaż), lecz sprzedaje dobra i usługi innych podmiotów, proponując klientowi te, które w największym stopniu powinny sprostać jego oczekiwaniom.

Pierwsze rozwiązanie trzeba wykluczyć, ponieważ CB wchodzi wtedy w kompetencje profesjonalnego organizatora kongresów (PCO) lub podobnego podmiotu, a dodatkowo traci swój neutralny charakter, wynikający z profilu działalności non-profit. Sprzedaż prowadzona przez CB powinna więc przebiegać, jak w drugim z przedstawionych przypadków. W ten sam sposób należy rozumieć zadanie polegające na tworzeniu kompleksowej oferty. W CB powinno się zbierać informacje o ofertach poszczególnych dostawców i udostępniać je na stronie internetowej, w katalogu lub innych materiałach promocyjnych, ale przede wszystkim po to, aby wiedzieć, jakimi zasobami, jakim potencjałem dysponuje się w pozyskiwaniu spotkań. Dzięki temu realizacja zadań nr 1 i 2 powinna być bardziej skuteczna.

Pozostałe zadania CB zakwalifikowano jako **uzupełniające** (tabela 33.), co oznacza, że powinny być podejmowane przez te podmioty, jeżeli dysponują wystarczającymi zasobami lub gdy wymaga tego sytuacja branży spotkań w określonym mieście. Wyniki zadań polegających na współpracy z innymi CB (4) oraz pośredniczeniu między branżą spotkań a innymi podmiotami (11) najczęściej znajdowały się w polu błahostek (ćwiartka C),

⁵⁶ Kwestię tę podjęto w dyskusji podczas konferencji „Poland – Meetings Destination”, która miała miejsce w 20. marca 2017 r. w Warszawie. W panelu poświęconym CB przedstawiciele tych podmiotów zastanawiali się, czy CB powinny sprzedawać miasto (w domyśle: lokalną ofertę), a jeżeli tak, to w jaki sposób powinny to robić.

koordynacji działań i tworzeniu warunków do współpracy (8) zazwyczaj poświęcano zbyt wiele uwagi (ćwiartka D), natomiast najbardziej rozbieżne rekomendacje (ćwiartki A, C, D) odnotowano wśród zagranicznych grup CB dla wytyczania kierunków rozwoju branży spotkań (5).

Różnice w przypadku oceny ostatniego z wymienionych zadań mogą z wynikać z odmiennej pozycji zajmowanej przez poszczególne CB w reprezentowanych przez nie miastach. Jeżeli te podmioty mają wysoką pozycję w lokalnym środowisku, to prawdopodobnie są uznawane za lidera, który obierze strategię rozwoju branży uwzględniającą potrzeby, cele wszystkich interesariuszy i który ma odpowiednie zasoby (ludzkie, finansowe, a także ukształtowane relacje z poszczególnymi podmiotami tworzącymi branżę), żeby ją realizować. Może mieć miejsce również inna sytuacja, w której to władze miasta, PCO lub przedstawiciel obiektu konferencyjnego pełni funkcję lidera, a CB jedynie służy mu wsparciem. W takiej sytuacji, wymienione podmioty stosunkowo łatwo mogą zastąpić CB w odgrywaniu tej funkcji. Z kolei, gdy CB nie ma ugruntowanej w pozycji w mieście, a jej pracownicy dopiero zdobywają partnerów do współpracy i informują, czym CB się zajmuje, to trudno się spodziewać, żeby ten podmiot wytyczał kierunek rozwoju branży.

Z kolei w większości przypadków koordynację działań w sektorze, a także tworzenie warunków do współpracy (8) oceniano jako zadanie, któremu poświęcano nadmierne starania. Prawdopodobnie, ponoszone wysiłki nie przynosiły planowanych rezultatów. Dodatkowo, realizacja tego działania również jest w dużym stopniu uzależniona od sytuacji w danym mieście. Jeżeli role poszczególnych podmiotów przyczyniających się do rozwoju lokalnej branży spotkań są jasne, ich kompetencje nie nakładają się na siebie, a potrzeba współpracy jest oczywista, ze względu na umożliwianie osiągnięcia indywidualnych i wspólnych celów, to koordynacja i pomoc CB w tym zakresie jest zbędna lub wystarczy jedynie minimalne wsparcie. Jeżeli jednak miejscowy rynek nie jest tak dojrzały, branża spotkań rozwijana jest od niedawna, a poszczególne podmioty ją tworzące nie wypracowały jeszcze wzajemnych relacji, to realizacja opisywanego zadania przez CB może okazać się konieczna do skutecznego pozyskiwania spotkań.

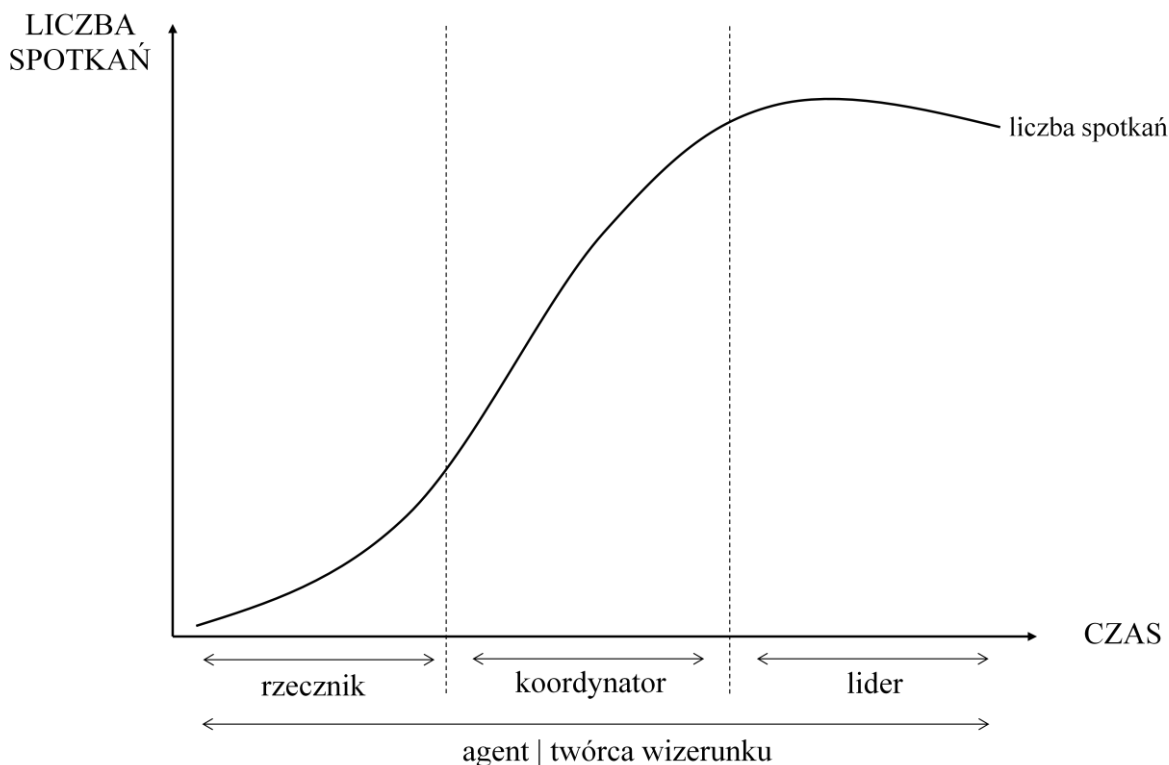
Niskie oceny odnoszące się do współpracy z innymi CB (4) zaskakują, ponieważ należałoby przypuszczać, że kooperacja powinna przebiegać przynajmniej z CB działającym na szczeblu krajowym, aby skuteczniej promować określone państwo i dzięki temu pomóc w pozyskiwaniu spotkań do poszczególnych miast [Crouch i Weber 2002, s. 70], choć takiego rozwiązania organizacyjnego nie stosuje się chociażby w USA. Co prawda,

nie potwierdza tego przeprowadzone badanie, lecz można zauważyć, że liderzy wytyczają nowy kierunek w zakresie współpracy – podejmują ją ze swoimi konkurentami, czego przykładem jest chociażby alians strategiczny CB Brukseli, Waszyngtonu, Dubaju i Singapuru [Zmyślony 2015]. Podobną inicjatywę podjęli dwaj ważni gracze europejscy: Barcelona i Wiedeń, których CB podejmują wspólne działania promocyjne, a także składają łączoną ofertę na „migrujące” spotkania cykliczne [Dembńska 2016]. Można przypuszczać, że podobne projekty będą realizowane coraz częściej, w szczególności ze względu na rozszerzenia się rynków tradycyjnych (północnoamerykańskiego i europejskich) o nowe (azjatyckie czy południowoamerykańskie).

Zadaniem, które zdecydowanie oceniono najniżej, było pośredniczenie w relacjach między przedstawicielami branży spotkań a innymi podmiotami (11), wśród których wymieniono np. instytucje finansowe czy kulturalne. Ze wszystkich wymienionych w kwestionariuszu działań, to było najmniej precyzyjne, ze względu na różnorodność podmiotów, które może obejmować. Ponadto, być może w codziennej działalności CB nie ma potrzeby współpracy z innymi lokalnymi podmiotami niż władze miasta i przedsiębiorcy branży spotkań lub kontakty te są na tyle rzadkie, że nie wymagają większej uwagi. Inną kwestią jest to, że instytucje kulturalne są z reguły podmiotami publicznymi podlegającymi lokalnym władzom. W związku z tym ukształtowanie relacji z przedstawicielami branży i samorządu może być wystarczające.

Ewolucja ról convention bureau

Na podstawie analizy zadań trzeba zatem stwierdzić, że nadrzędnymi rolami CB w stosunku do pozostałych będą funkcje: agenta i twórcy wizerunku. Równocześnie właściwie wszystkie zadania należy uznać jako wtórne do biernego i aktywnego pozyskiwania spotkań, ponieważ zarówno działania promocyjne, wspieranie współpracy, jak i kształtowanie relacji między lokalnymi podmiotami, powinno ostatecznie przyczyniać się do zwiększania liczby spotkań organizowanych w mieście. Z kolei odgrywanie pozostałych ról będzie uzależnione od stopnia rozwoju i sytuacji w branży spotkań. W związku z tym można odwołać się do modelu cyklu życia regionu turystycznego i zaadaptować go na potrzeby branży spotkań. Tym samym rola CB może się zmieniać, w zależności od aktualnej fazy cyklu, co przedstawiono na rysunku 34.



Rysunek 34. Role convention bureau a cykl życia miasta jako lokalizacji spotkań

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Butler 1980

Funkcja twórcy wizerunku powinna iść w parze z priorytetową rolą agenta od samego początku istnienia CB w mieście (rysunek 34.). Na początkowym etapie działalności tego podmiotu i rozwijania lokalnej branży spotkań, ważna może okazać się funkcja rzecznika, żeby przekazać, czym w ogóle zajmuje się CB i że opisywana branża powinna być traktowana na równi z innymi sektorami gospodarki. Stopniowo ta rola powinna jednak tracić na znaczeniu na rzecz funkcji koordynatora, spajającego różne podmioty i aktywności w ramach branży. Jest to tym bardziej uzasadnione, że wraz ze wzrostem liczby spotkań i ich uczestników, liczba zaangażowanych podmiotów i zakres ich działań powinien również się zwiększać, więc koordynacja może okazać się konieczna do osiągnięcia zakładanych pozytywnych efektów. Z kolei, z upływem lat CB może wypracować na tyle silną pozycję w branży, że będzie traktowane jako lider. Szczególnie, że zbliżając się do wartości krytycznej lub po jej przekroczeniu, niezbędne będzie ustalenie dalszych działań. W tym celu powinny być prowadzone regularne badania rynku, żeby określić po pierwsze: moment krytyczny, a po drugie, jakie kroki trzeba przedsięwziąć.

Należałoby przyjąć, że polskie miasta znajdują się w początkowej fazie rozwoju branży spotkań, stąd tak duży nacisk na kształtowanie relacji między przedsiębiorcami a władzami miasta i na wypracowanie zrozumienia dla tego sektora wśród samorządowców. Wśród krajowych lokalizacji zdecydowanie wyróżnia się Warszawa, która dysponuje największym

potencjałem konkurencyjnym i której CB jest nastawione przede wszystkim na pozyskiwanie spotkań (i bierne, i aktywne) oraz promocję miasta, a swoją działalność uzupełnia o obowiązki koordynatora, głównie tworząc kompleksowy produkt lokalnej branży spotkań, umożliwiając jego „sprzedaż”. W pozostałych polskich CB dużo większej uwagi wymaga samodzielne poszukiwanie organizatorów, żeby wzmocnić rolę agenta, natomiast prawdopodobnie należałoby stopniowo ograniczać obowiązki z zakresu rzecznika. Powstaje jednak pytanie, czy w szczególności relacje między branżą a władzami miasta są już w dostatecznym stopniu ukształtowane, by zapewnić ich współpracę. Poza tym np. w przypadku Krakowa ograniczenie tego zadania może okazać się trudne, ze względu na umiejscowienie CB w strukturach administracji publicznej, jednakże długotrwała koncentracja na tym działaniu może zahamować rozwój (poprzez „zamrożenie” zasobów, które mogłyby zostać przeznaczone na inne obowiązki). Za to CB z Wrocławia i Poznania zdają się podążać we właściwym kierunku. Jak już wspomniano, większej uwagi wymaga aktywne pozyskiwanie spotkań, a następnie mogą rozszerzać swoją działalność o zadania przypisane do roli koordynatora.

Przedstawiony na rysunku 34. scenariusz rozwoju branży spotkań i wraz z nią ról CB nie oznacza oczywiście, że omawiane funkcje muszą ewoluować dokładnie w ten sam sposób na poszczególnych etapach cyklu we wszystkich miastach. Może się np. okazać, że CB znacznie szybciej wcieli się w rolę lidera lub nigdy takiej pozycji nie osiągnie. Na rysunku 34. uwypuklono jedynie, które zadania mogą mieć większe znaczenie na określonym etapie rozwoju, nie umniejszając wagi działań, przypisanych do innych funkcji. Jednak w każdym okresie rola agenta powinna mieć najwyższy priorytet, a wraz z nią funkcja twórcy wizerunku.

7.3. Wyniki badań w świetle literatury przedmiotu

W poprzednich podrozdziałach przedstawiono, w jaki sposób wnioski wynikające z realizacji badań wpisują się w przyjęte ramy teoretyczne rozprawy, a także, koncentrację na jakich zadaniach powinno się zarekomendować polskim i zagranicznym CB. Z kolei w tym fragmencie pracy odniesiono rezultaty poznawcze do dotychczasowego dorobku z zakresu działalności CB. Nawiązano do definicji tego podmiotu, jego ról, form organizacyjnych, a także różnic między instytucjami europejskimi i północnoamerykańskimi, ze względu na odmienną genezę CB na tych kontynentach. Zaproponowano również obszary, w jakich badania działalności CB oraz konkurencyjności miast na rynku spotkań mogłyby być kontynuowane.

Istota działalności convention bureau

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że autorzy, którzy w swoich **definicjach CB** koncentrowali się wyłącznie na sferze promocji [Golden-Romero 2007, s. 98; Borzyszkowski 2011, s. 40; Sidorkiewicz 2011, s. 138; Rogers 2013, s. 399; Majewski 2014, s. 6], jedynie w połowie określali istotę tego podmiotu. Odnoszenie się do działalności w zakresie marketingu [Sawrbrooke i Horner 2001, s. 342; Ford i Peeper 2008, s. 7] było bliższe rzeczywistości gospodarczej, chociażby ze względu na konieczność tworzenia kompleksowego produktu [zob. Kotler i Keller 2012, s. 27]. D. Getz, D. Anderson i L. Sheehan [1998, s. 331] w swoim wyjaśnieniu istoty CB podkreślają udział tej instytucji w rozwoju lokalnej branży spotkań, nie określając jednak, w jaki sposób może się do niego przyczyniać. W związku z powyższym, definicje odnoszące się do pozyskiwania spotkań i pośredniczenia w relacjach między branżą spotkań a ich organizatorami [Gartrell 1988, s. 21; Beaver 2005, s. 110; Celuch 2005, s. 3; Pawlicz 2007, s. 283-284; Kruczek i Zmysłony 2014, s. 145-146; Borodako, Berbeka i Rudnicki 2015, s. 24] należałoby uznać za najbardziej zasadne, co wynika z nadrzędnej pozycji roli agenta (przedstawiciela, reprezentanta) w stosunku do pozostałych funkcji CB. Tym bardziej, że wiąże się z nią połowa głównych obszarów działalności CB, wymienionych przez R.B. Gartrella: współpraca z organizatorami spotkań, reprezentowanie popytu i podaży, dostarczanie informacji i odpowiadanie na zapytania [Wang 2008 za: Gartrell 1992].

Jak wspomniano w poprzednim akapicie, sposób definiowania CB powinien wynikać z podstawowej **roli** tego podmiotu. Nie oznacza to jednak, że chociażby Y. Wang [2009, s. 193] był w błędzie wymieniając tak wiele różnych funkcji opisywanej instytucji. CB może odgrywać wszystkie wskazane role lub część z nich, ale tylko wtedy, gdy służą one pozyskiwaniu spotkań i wymaga tego sytuacja w lokalnej branży. W przeciwnym razie istnieje ryzyko, że prowadzone działania nie przynoszą spodziewanych efektów, co jest szczególnie ważne przy ograniczonych zasobach, będących w dyspozycji CB. Dlatego należałoby stwierdzić, że **CB jest przede wszystkim agentem (przedstawicielem) miasta na międzynarodowym rynku spotkań, zabiegającym o zdobycie praw do goszczenia spotkań oraz o uzyskanie pozytywnych efektowych wynikających z ich organizacji.**

Można też polemizować i stwierdzić, że wcale nie rola agenta jest główną funkcją CB, lecz wymieniona przez A.M. Morrisona, S.M. Bruen i D.J. Andersona [1998, s. 5] rola inicjatora rozwoju ekonomicznego (*economic driver*). Jest to jednak bardzo ogólne określenie, a na rozwój ekonomiczny danego miasta wpływa tak wiele czynników,

że działania pojedynczego podmiotu z jednej z wielu branż, mogą nie być w ogóle zauważalne. Poza tym, wspomniany rozwój w tym przypadku i tak byłby osiąganym dzięki pozyskaniu i organizacji spotkań (dzięki generowanym przez nie efektom ekonomicznym, społecznym itd.), a więc pełniąc funkcję agenta CB przyczynia się do rozwoju określonego miasta. Służyć temu powinien przede wszystkim staranny wybór spotkań, o które należałoby się ubiegać.

W przeprowadzonym badaniu znalazły również odzwierciedlenie różnice wskazywane przez R.C. Forda i W.C. Peepera [2008, s. 13] między **CB a CVB**, a więc przede wszystkim instytucjami z **Europy i Ameryki Północnej**. Grupa I, reprezentująca liderów rankingu ICCA, składała się niemal wyłącznie z europejskich CB i pod względem liczby pracowników oraz wysokości rocznego budżetu zdecydowanie odstawała od grupy V, w której 1/3 stanowiły podmioty z USA i Kanady. Ograniczenia dotyczące posiadanych zasobów przełożyły się na większą koncentrację na podstawowym zadaniu – pozyskiwaniu spotkań i innych wydarzeń biznesowych. Ubieganie się o eventy sportowe czy kulturalne stanowiło margines funkcjonowania CB z grupy I, w przeciwieństwie do instytucji z grupy V, dla których starania o pozostałe kategorie wydarzeń były istotnym obszarem ich działalności. Z kolei, co do sposobu finansowania, to dla CB z obydwóch kontynentów przeważały źródła mieszane. Różnica w wysokości budżetów tych instytucji prawdopodobnie wynika z zaangażowania większej liczby podmiotów (tworzących zarówno lokalną branżę spotkań, jak i gospodarkę turystyczną) w działalność CVB, a być może również ze stosowania opłaty miejscowej (*bed tax*), która w całości jest przekazywana na realizację zadań tej instytucji.

Powyższe kwestie nie przełożyły się jednak na duże różnice w ocenie ważności i realizacji zadań. W tym przypadku dokonano porównania nie tylko pomiędzy grupami: I i V, lecz wszystkim podmiotami z Europy i Ameryki Północnej, uwzględnionymi w badaniu. CVB były trochę bardziej aktywne na polu pozyskiwania spotkań, ponieważ poszukiwanie organizatorów i składanie ofert zostało ocenione podobnie, jak odpowiadanie na zapytania organizatorów, w przeciwieństwie do europejskich CB, dla których różnice między wynikami tych dwóch zadań były bardziej widoczne. Można więc stwierdzić, że w amerykańskich instytucjach kontynuowana jest ich historyczna, pierwotna rola – przedstawicieli handlowych, która oczywiście dostosowana jest do współczesnych realiów (choćby brak ciągłej konieczności podróżowania „od miasta do miasta” ze względu na rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych). Co ciekawe, koordynacja działań w branży i tworzenie warunków do współpracy zostało niżej ocenione przez respondentów z amerykańskich CVB niż europejskich CB, a należałoby przypuszczać, że ze względu

na zaangażowanie większej liczby interesariuszy, koordynacja oraz współpraca powinny być ważniejsze i w większym stopniu realizowane. Możliwe jednak, że wspomniane rozbieżności wynikają z dłuższego przeciętnego czasu funkcjonowania CVB (obecności na rynku od wielu lat), ponieważ dzięki temu prawdopodobnie te podmioty mają już stabilną pozycję w miastach, a każdy z partnerów wie, jakie są ich obowiązki i w jakim zakresie CVB może ich wesprzeć.

Dużych różnic nie odnotowano też w wynikach dla CB działających jako partnerstwo publiczno-prywatne o charakterze non-profit i jako działy jednostek samorządowych, czyli funkcjonujących w ramach podstawowych **form organizacyjnych**, charakteryzujących ten rodzaj instytucji [Morrison, Bruen i Anderson 1998, s. 3; UNWTO 2010b, s. 4]. CB łączące podmioty prywatne z publicznymi odznaczały się większą aktywnością w zakresie pozyskiwania spotkań, ze względu na wysokie oceny ważności oraz realizacji poszukiwania zapytań i składania ofert. W CB działających w strukturach władz miasta stopień wykonywania tego zadania był niższy i wymagał poprawy, co potwierdza też przykład Krakowa. Na podstawie przeprowadzonego badania trudno jednak wskazać różnice w postrzeganiu wiarygodności CB, wynikające z przyjętej formy organizacyjnej [Pawlicz 2007]. Pewne rozbieżności w tym zakresie można zauważyć jedynie w przypadku ocen zadania nr 5 między dwiema grupami podmiotów, ponieważ wytyczaniu kierunków rozwoju tego sektora w publicznych CB poświęcono prawdopodobnie zbyt wiele uwagi w stosunku do rezultatów, co może oznaczać zbyt niską pozycję tego podmiotu w branży. W celu dokładniejszego wskazania ewentualnych różnic musiałoby zostać zrealizowane podobne badanie wśród interesariuszy CB.

Kierunki dalszych badań

Mimo, że problematyka działalności CB była podejmowana w literaturze naukowej, to niniejsza praca stanowi wstęp do dalszych badań z zakresu wpływu tej instytucji na koszty transakcyjne w branży spotkań i konkurencyjności miast. Uzyskane rezultaty powinny przede wszystkim zostać skonfrontowane z **ocenami ważności i realizacji zadań CB, dokonanymi przez interesariuszy** tego podmiotu. Osoby zarządzające polskimi i zagranicznymi CB uznano za ekspertów branży spotkań, którzy posiadają największą wiedzę na temat opisywanych instytucji. Należy jednak pamiętać, że CB są tworzone, aby ograniczać koszty transakcyjne ponoszone przez przedsiębiorców z branży, przedstawicieli władz miasta, a także organizatorów spotkań, dlatego pełna ocena badanych instytucji musi obejmować opinie reprezentantów wskazanych trzech grup podmiotów. Dopiero wtedy uzyska

się kompletny obraz głównych zadań CB oraz informację, czy przedstawiciele CB i jego interesariuszy postrzegają rolę tej instytucji w ten sam sposób, co może nieść ze sobą również implikacje praktyczne. Ponadto, pogłębienia wymaga analiza działalności polskich CB, które funkcjonują od stosunkowo niedługiego czasu, a ze względu na zastosowaną metodę badawczą nie pozyskano szczegółowych informacji, charakteryzujących te podmioty i dotyczących ich innych zadań (które nie zostały uwzględnione w kwestionariuszu), bieżących problemów oraz wyzwań, którym muszą sprostać⁵⁷.

Kontynuowane powinno być również **badanie konkurencyjności polskich miast** na rynku spotkań. Powinno ono być prowadzone cyklicznie, żeby określić, czy dysproporcje między liderem a pozostałymi jednostkami się zwiększają, czy też np. Kraków, Wrocław i Poznań wzmacniają swoją pozycję w stosunku do Warszawy. Ponadto, syntetyczny wskaźnik konkurencyjności może zostać wykorzystany do międzynarodowych porównań, konieczne jest jedynie znalezienie zbliżonych danych, opisujących poszczególne zmienne. Badanie takie mogłoby zostać zrealizowane chociażby dla europejskich miast, korzystając z informacji udostępnianych przez Eurostat. Z kolei zestawienie wymiarów, kategorii i szczegółowych zmiennych znalazłoby zastosowanie nie tylko w analizie danych wtórnych, lecz także w pierwotnych. Tym bardziej, że podobny sposób konstruowane są badania, w których wykorzystuje się metodę analitycznego procesu hierarchicznego (*Analytic Hierarchy Process* – AHP). Powstała ona jako wsparcie procesu decyzyjnego, umożliwiające dokonanie wyboru poprzez porównywanie wariantów [zob. Prusak, Strojny i Stefanow 2014]. Metoda ta znalazła zastosowanie m.in. w badaniach z zakresu konkurencyjności regionów [m.in. Crouch 2011; Singhal, McGreal i Berry 2013; Zhou i in. 2015] oraz branży spotkań [Chen 2006]. W powyższych przypadkach punktem wyjścia nie było podjęcie określonej decyzji, lecz określenie ważności i wpływu różnych kryteriów, cech danego miejsca, determinujących np. chęć przyjazdu turystów lub wybór lokalizacji organizacji spotkania. Dlatego opracowana struktura hierarchiczna, uwzględniająca wymiary, kategorie i zmienne, mogłaby zostać wykorzystana w kolejnych badaniach. Z pewnością ciekawe byłoby porównanie, jak poszczególne atrybuty określonego miasta są oceniane przez organizatorów spotkań, a także przez przedstawicieli lokalnej branży i miejscowego CB.

Niewątpliwie jednym z dalszych kierunków badań powinna być też próba **pomiaru wysokości kosztów transakcyjnych w branży spotkań**. Przeprowadzenie szacunków będzie z pewnością bardzo trudnym zadaniem i prawdopodobnie nie sposób uwzględnić

⁵⁷ Opisane badania będą kontynuowane przez autorkę w ramach projektu badawczego finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki.

wszystkich kategorii kosztów. Ze względu na to, że rola agenta okazała się być podstawową funkcją CB, początkowo można skupić się wyłącznie na kosztach pozyskania spotkania. W tym przypadku oszacowanie kosztów powinno też być znacznie prostsze niż dla określania kosztów wynikających np. z kształtowania relacji między branżą a samorządem. Konieczne byłoby wskazanie liczby pracowników CB, którzy byli zaangażowani w proces – od wyszukiwania zapytania ofertowego, po decyzję (pozytywną lub negatywną) w zakresie wyboru lokalizacji spotkania – a także ilości czasu, jakiej potrzebowali na realizację poszczególnych zadań. Tak zebrane informacje mogłyby zostać porównane z analogicznymi, ale pochodzącymi np. od przedstawiciela obiektu konferencyjnego, w którym ubiegano się o podobne wydarzenie (pod względem liczby uczestników, zasięgu międzynarodowego, wymagań organizatora i złożoności procesu decyzyjnego). Można również poddać analizie jeden złożony proces rywalizacji o bardzo duże spotkanie, badając zaangażowanie kadrowe, czasowe i finansowe poszczególnych aktorów, określając łączny koszt pozyskania wydarzenia i wkład CB.

Podsumowując całość rozważań zawartych w rozprawie należy stwierdzić, że CB ma szeroki wpływ na kształtowanie konkurencyjności miasta, przy czym największe możliwości w tym zakresie wiążą się z odgrywaniem przez nie roli agenta. Dzięki temu CB w największym stopniu przyczynia się do pozyskiwania spotkań oraz ograniczania kosztów transakcyjnych w branży. Nie zmienia to jednak faktu, że pozostałe role również są istotne, a ich waga może się kształtować odmiennie, w zależności od lokalnych uwarunkowań. Ponadto, należy się spodziewać, że znaczenie CB będzie rosło, zarówno w odniesieniu do rozwoju branży spotkań, jak i wzmacniania konkurencyjności miast.

Bibliografia

- Adamkiewicz, H.G., 2000, *Produktywność jako czynnik wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw w perspektywie integracji z Unią Europejską*, w: Stabryła, A. (red.), *Strategie wzrostu produktywności firmy*, Kraków, s. 11-20.
- Allen, J., O'Toole, W., McDonnell, I., Harris, R., 2002, *Festival and Special Event Management*, John Wiley & Sons Australia Ltd.
- Arrow, K., 1959, *Toward a theory of price adjustment*, w: Abramowitz, M. (red.), *The Allocation of Economic Resources*, Stanford.
- Arrow, K., 1969, *The Organization of Economic Activity: Issues Pertinent to the Choice of Market Versus Nonmarket Allocation*, Public Expenditures and Policy Analysis, vol. 1, s. 59-73.
- Babaita, C., Pirtea, M., Ispas, A., 2010, *Professional Tourism - Before and After Economic Crisis in the Hotel Industry From Timisoara, Romania*, WSEAS Transactions on Business and Economics, vol. 7(4), s. 434-443.
- Balicki, A., 2009, *Statystyczna analiza wielowymiarowa i jej zastosowanie społeczno-ekonomiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Baloglu, S., Love, C., 2005, *Association Meeting Planners' Perceptions and Intentions for Five Major US Convention Cities: The Structured and Unstructured Images*, Tourism Management, vol. 26(5), s. 743-752.
- Barney, J., 1991, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, vol. 17(1), s. 99-120.
- Beaver, A., 2005, *A Dictionary of Travel and Tourism Terminology*, 2nd ed., CABI Publishing, Oxon.
- Bednarczyk, M., 2001, *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Begg, I., 1999, *Cities and Competitiveness*, Urban Studies, vol. 36, s. 795-809.
- Bhatia, A.K., 2006, *The Business of Tourism: Concepts and Strategies*, Sterling Publishers Private Limited, New Delhi.
- Bieńkowski, W., 2006, *Wpływ instytucji na rozwój gospodarczy i konkurencyjność krajów postkomunistycznych. Kilka Uwag w odniesieniu do Polski i Rosji*, OPTIMUM. Studia Ekonomiczne, nr 2 (30).
- Bieńkowski, W., 2000, *Konkurencyjność gospodarki polskiej w przededniu wejścia do Unii Europejskiej. Czy rząd może być bardziej aktywny?* w: Latoszek, E. (red.), *Unia Europejska wobec procesów integracyjnych - wyzwania dla Polski*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa.
- Biesok, G., Wyród-Wróbel, J., 2015, *Podejścia do analizy IPA w badaniach satysfakcji klienta*, Problemy Jakości, nr 6, s. 26-31.
- Blake, B.F., Schrader, L.F., James, W.L., 1978, *New Tools for Marketing Research: The Action Grid*, Feedstuffs, vol. 50(19).
- Błaczowska, A., Grześkowiak, A., 2001, *Zastosowanie wybranych metod analizy wielowymiarowej do oceny efektów kształcenia*, w: Garczarczyk, J., Skikiewicz, R. (red.), *Metody pomiaru i analizy rynku usług. Dylematy badawcze*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 20-31.
- Bolson, F., 2005, *Alliances*, w: Harril, R. (ed.), *Fundamentals of Destination Management and Marketing*, The Educational Institute of the American Hotel & Lodging Association, Lansing, s. 219-27.
- Bondonio, P., Guala, C., 2011, *Gran Torino? The 2006 Olympic Winter Games and the tourism revival of an ancient city*, Journal of Sport & Tourism, vol. 16(4), s. 303-321.
- Bonn, M.A., Brand, R.B., Ohlin, J.B., 1994, *Site Selection for Professional Meetings*, Journal of Travel and Tourism Marketing, vol. 3(2), s. 59-84.

- Boo, S., Kim, M., 2010, *The Influence of Convention Center Performance on Hotel Room Nights*, Journal of Travel Research, vol. 49(3), s. 297-309.
- Borodako, K., 2013, *Turystyka biznesowa w Krakowie na tle wybranych miast polskich*, Prace Geograficzne, z. 134, s. 69-82.
- Borodako, K., Berbeka, J., Rudnicki, M., 2014, *Intensywność kooperacji przedsiębiorstw z dostawcami specjalistycznych usług biznesowych jako determinanta innowacyjności branży turystyki biznesowej*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, t. 24, nr 1, s. 23-35.
- Borodako, K., Berbeka, J., Rudnicki, M., 2015, *Zarządzanie innowacjami w przemyśle spotkań*, C.H. Beck, Warszawa.
- Borodako, K., Rudnicki, M., 2014, *Transport Accessibility in Business Travel - a Case Study of Central and East European Cities*, International Journal of Tourism Research, vol. 16, s. 137-145.
- Borzyszkowski, J., 2011, *Convention bureau jako podmiot odpowiedzialny za promocję turystyki biznesowej i kongresowej*, Studia Ekonomiczne i Regionalne, nr IV(1), s. 40-46.
- Bradley, A., Hall, T., Harrison, M., 2002, *Selling Cities. Promotion New Images for Meetings Tourism*, Cities, vol. 19(1), s. 61-70.
- Bramwell, B., Rawding, L., 1994, *Tourism Marketing Organizations in Industrial Cities: Organizations, Objectives and Urban Governance*, Tourism Management, vol. 15(6), s. 425-434.
- Buhalis, D., 2000, *Marketing the Competitive Destination of the Future*, Tourism Management, vol. 21(2000), s. 97-116.
- Byrne, P., Skinner, H., 2008, *International Business Tourism: Destination Dublin or Destination Ireland?* Journal of Travel & Tourism Marketing, vol. 22(3-4), s. 55-65.
- Caber, M., Albayrak, T., Matzler, K., 2012, *Classification of the destination attributes in the content of competitiveness (by revised importance-performance analysis)*, Journal of Vacation Marketing, vol. 18(1), s. 43-56.
- Campiranon, K., Arcodia, C., 2008, *Market Segmentation in Time of Crisis: A Case Study of the MICE Sector in Thailand*, Journal of Travel & Tourism Marketing, vol. 23(2-4), s. 151-161.
- Cellini, R., Soci, A., 2002, *Pop Competitiveness*, Banca Nazionale del Lavoro, Quarterly Review, vol. LV(220), s. 71-101.
- Celuch, K., 2005, *Definicje i interpretacje pojęć*, w: *Turystyka biznesowa. Produkt i promocja*, Stowarzyszenie Konferencje i Kongresy w Polsce, Warszawa, s. 1-12.
- Celuch, K., 2013, *Rola jednostek convention bureau w marketingu regionów turystycznych w Polsce*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 304 (2013), s. 50-59.
- Celuch, K., 2014, *Przemysł spotkań. Wiedza, produkt, motywacja*, Wydawnictwo Akademii Finansów i Biznesu Vistula, Warszawa.
- Celuch, K., 2015a, *Międzynarodowy przemysł spotkań jako przykład działań na rzecz intensyfikacji wykorzystania przestrzeni turystycznej*, Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula, nr 40, s. 18-28.
- Celuch, K., 2015b, *The Management of Research Technics of Meetings Industry in Poland Based on the Quantitative and Qualitative Model*, International Journal of Engineering Sciences & Research Technology, vol. 5(1), s. 14-18.
- Celuch, K., Janssen, R., Hamso, E., 2014, *ROI (zwrot z inwestycji) w spotkania*, Szkoła Główna Turystyki i Rekreacji, Warszawa.
- Chacko, H.E., Fenich, G.G., 2000, *Determining the Importance of US Convention Destination Attributes*, Journal of Vacation Marketing, vol. 6(3), s. 211-220.
- Chen, C-F., 2006, *Applying the Analytical Hierarchy Process (AHP) Approach to Convention Site Selection*, Journal of Travel Research, vol. 45(2), s. 167-174.
- Chiang, C-C., King, B.E., Nguyen, T-H., 2012, *Information Searching and the Travel Behaviours of MICE Travellers: a Cross-cultural Study*, International Journal of Tourism Research, vol. 14, s. 103-115.
- Choi, J-J., Boger, C.A., 2000, *Association Planners' Satisfaction: An Application of Importance-Performance Analysis*, Journal of Convention & Exhibition Management, vol. 2(2/3), s. 113-129.

- Cieślukowski, K., 2014, *Ekonomiczne skutki spotkań konferencyjnych*, w: Gregorczyk, A., Majewski, J., Wróblewski, S. (red.), *Innowacje w przemyśle spotkań*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa, s. 109-128.
- Cieślukowski, K., 2015a, *Miernik atrakcyjności spotkań konferencyjnych i wydarzeń biznesowych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 379, s. 137-145.
- Cieślukowski, K., 2015b, *Zarządzanie turystyką biznesową. Wybrane aspekty globalne i lokalne*, Akademia Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach, Katowice.
- Cieślukowski, K., Kantyka, J., 2015, *Wykorzystanie wielkich wydarzeń w promocji miasta - na przykładzie Katowic*, Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula, nr 40, s. 29-41.
- Coase, R.H., 1937, *The nature of the firm*, *Economica*, vol. 4(16), s. 386-405.
- Collins, A., Jones, C., Munday, M., 2009, *Assessing the environmental impacts of mega sporting events: Two options?* *Tourism Management*, vol. 30(6), s. 828-837.
- Comas, M., Moscardo, G., 2005, *Understanding Associations and Their Conference Decision-Making Processes*, *Journal of Convention & Event Tourism*, vol. 7(3/4), s. 117-138.
- Commons, J., 1934, *Institutional Economics. Its Place in Political Economy*, University of Wisconsin Press, Madison.
- Crouch, G.I., 2011, *Destination Competitiveness: An Analysis of Determinant Attributes*, *Journal of Travel Research*, vol. 50(1), s. 27-45.
- Crouch, G.I., Louviere, J.J., 2004, *The Determinants of Convention Site Selection: A Logistic Choice Model from Experimental Data*, *Journal of Travel Research*, vol. 43, s. 118-130.
- Crouch, G.I., Ritchie, J.R.B., 1998, *Convention Site Selection Research: A Review, Conceptual Model, and Propositional Framework*, *Journal of Convention & Exhibition Management*, vol. 1(1), s. 49-69.
- Crouch, G.I., Weber, K., 2002, *Marketing of Convention Tourism*, w: Weber, K., Chon, K-S. (eds.), *Convention Tourism. International Research and Industry Perspectives*, The Haworth Hospitality Press, New York, London, s. 57-78.
- Davidson, R., 1994, *Business Travel*, Addison Wesley Longman
- Davidson, R., 2001, *Distribution Channel Analysis for Business Travel*, w: Buhalis, D., Laws, E. (eds.), *Tourism Distribution Channels: Practices, Issues and Transformations*, Continuum, London, s. 73-86.
- Davidson, R., Cope, B., 2003, *Turystyka biznesowa. Konferencje, podróże motywacyjne, wystawy, turystyka korporacyjna*, Polska Organizacja Turystyczna, Warszawa.
- Davidson, R., Philip, A., Seaton, T., 2002, *The Use of Information and Communications Technology by the European Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions (MICE) Sectors*, *Journal of Convention & Exhibition Management*, vol. 4(2), s. 17-36.
- Davies, L., Coleman, R., Ramchandani, G., 2013, *Evaluating Event Economic Impact: Rigour versus Reality?* *International Journal of Event and Festival Management*, vol. 4(1), s. 31-42.
- Davis, L., North, D.C., 1970, *Institutional Change and American Economic Growth: A First Step Towards a Theory of Institutional Innovation*, *The Journal of Economic History*, vol. 30(1), s. 131-149.
- de Lara, R.A.A., Har, C.O.S., 2008, *Reassessing the Need for the Development of Regional Standards for the MICE Sector for the ASEAN and Asia Pacific Region*, *Journal of Convention & Event Tourism*, vol. 9(3), s. 161-181.
- Deery, M., Jago, L., Fredline, L., Dwyer, L., 2005, *The National Business Events Study: An Evaluation of The Australian Business Events Industry*, Common Ground Publishing Pty Ltd, Australia.
- Del Chiappa, G., 2010, *How Do Meeting Organisers Choose Convention Sites Based Upon Different Types of Meetings? An Empirical Analysis of the Italian Meeting Industry*, 8th AEME Events Management Educators' Forum, vol. 16, s. 157-170.
- Dembińska, M., 2016, *Zarządzanie strategiczne w branży spotkań: kooperacja Wiednia i Barcelony*, <https://turystykawmiescie.org/2016/12/11/zarządzanie-strategiczne-w-branzy-spotkan-kooperacja-wiednia-i-barcelony/> [dostęp: 20.12.2016].
- Dillman, D.A., 2000, *Mail and Internet Surveys: The Tailored Design Method*, John Wiley, New York.

- DiPietro, R.B., Breiter, D., Rompf, P., Godlewska, M., 2008, *An Exploratory Study of Differences among Meeting and Exhibition Planners in their Destination Selection Criteria*, Journal of Convention & Event Management, vol. 9(4), s. 258-276.
- Dołęgowski, T., 2002, *Konkurencyjność instytucjonalna i systemowa w warunkach gospodarki globalnej: implikacje dla sektora usług*, Monografie i Opracowania - Szkoła Główna Handlowa, nr 505, Warszawa.
- Dore, L., Crouch, G.I., 2003, *Promoting Destinations: An Exploratory Study of Publicity Programs Used by National Tourism Organizations*, Journal of Vacation Marketing, vol. 9(2), s. 137-151.
- Dragičević, V., Jovičić, D., Blešić, I., Stankov, U., Bošković, D., 2012, *Business Tourism Destination Competitiveness: A Case of Vojvodina Province (Serbia)*, Economic Research - Ekonomska istraživanja, vol. 25(2), s. 311-332.
- Dubisz, S. (red.), 2008, *Uniwersalny Słownik Języka Polskiego PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Dwyer, L., Dragičević, V., Armenski, T., Mihalič, T., Knežević Cvelbar, L., 2014, *Achieving Destination Competitiveness: An Importance-Performance Analysis of Serbia*, Current Issues in Tourism, s. 1-28.
- Dzikowska, M., Gorynia, M., 2012, *Teoretyczne aspekty konkurencyjności przedsiębiorstwa - w kierunku koncepcji eklektycznej?* Gospodarka Narodowa, nr 4(248), s. 1-30.
- Edelstein, L.G., Benini, C., 1994, *Meetings Market Report 1994*, Meetings and Conventions, no. 29, s. 60-82.
- Eggertsson, T., 1990, *Economic Behaviour and Institutions*, Cambridge University Press, USA.
- Elston, K., Draper, J., 2012, *A Review of Meeting Planner Site Selection Criteria Research*, Journal of Convention & Event Tourism, vol. 13(3), s. 203-220.
- Enright, M.J., Newton, J., 2004, *Tourism Destination Competitiveness: A Quantitative Approach*, Tourism Management, vol. 25(6), s. 777-788.
- Falk, E.T., Pizam, A., 1991, *The United States' Meetings Market*, International Journal of Hospitality Management, vol. 10(2), s. 111-118.
- Felsher, L.M., 2010, *What a DMC Can Do for You. Tips for Choosing and Using the Perfect Local Partner*, <http://www.meetings-conventions.com/Resources/Planner-Basics/Back-to-Basics/What-a-DMC-Can-Do-for-You/> [dostęp: 5.01.2017].
- Fenich, G.G., 2001, *Towards a Conceptual Framework for Assessing Community Attractiveness for Conventions*, Journal of Convention & Exhibition Management, vol. 3(1), s. 45-64.
- Fenich, G.G., Bordelon, B.M., 2008, *Is There an Optimal Type of Ownership and Organizational Structure When Developing Convention and Entertainment Facilities?* Journal of Convention & Event Tourism, vol. 9(3), s. 182-198.
- Fenich, G.G., Hermann, U.P., Hashimoto, K., 2012, *Toward a Framework for Development of Qualifications in Meetings, Expositions, Events, and Conventions in South Africa*, Journal of Convention & Event Tourism, vol. 13, s. 39-47.
- Fenich, G.G., Scott-Halsell, S., Hashimoto, K., 2011, *An Investigation of Technological Uses by Different Generations As It Relates to Meetings and Events: A Pilot Study*, Journal of Convention & Event Tourism, vol. 12(1), s. 53-63.
- Florek, M., Breitbarth, T., Conejo, F., 2008, *Mega Event = Mega Impact? Travelling Fans Experience and Perceptions of the 2006 FIFA World Cup Host Nation*, Journal of Sport & Tourism, vol. 13(3), s. 199-219.
- Ford, R.C., 2008, *Chasing MICE and Fellow Travellers: A History of the Convention and Visitor Bureau Industry*, Journal of Management History, vol. 14(2), s. 128-143.
- Ford, R.C., 2011, *Friends to Grow and Foes to Know: Lessons in Successful Stakeholder Management from Orlando - an Interview With William C. Peeper, President (Retired), Orlando/Orange County Convention And Visitors Bureau*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, vol. 23(5), s. 696-712.
- Ford, R.C., Gresock, A.R., Peeper, W.C., 2011, *Board Composition and CVB Effectiveness: Engaging Stakeholders That Can Matter*, Tourism Review, vol. 66(4), s. 4-17.

- Ford, R.C., Peeper, W.C., 2007, *The Past as Prologue: Predicting the Future of the Convention and Visitor Bureau Industry on the Basis of Its History*, *Tourism Management*, vol. 28(4), s. 1104-1114.
- Ford, R.C., Peeper, W.C., 2008, *Managing Destination Marketing Organization. The Tasks, Roles, Responsibilities of the Convention and Visitors Bureau Executive*, ForPer Publications, Orlando, Florida.
- Ford, R.C., Peeper, W.C., Gresock, A., 2009, *Friends to Grow and Foes to Know: Using a Stakeholder Matrix to Identify Management Strategies for Convention and Visitors Bureaus*, *Journal of Convention & Event Tourism*, vol. 10(3), s. 166-184.
- Fortin, P., Ritchie, J.R.B., 1977, *An Empirical Study of Association Decision Processes in Convention Site Selection*, *Journal of Travel Research*, vol. 15(4), s. 13-20.
- Fortin, P.A., Ritchie, J.R.B., Arsenault, J., 1976, *A Study of the Decision Process of North American Associations, Concerning the Choice of a Convention Site*, Quebec Planning and Development Council.
- Furubotn, E.G., Richter, R., 2000, *Institutions and Economic Theory. The Contribution of New Institutional Economics*, The University of Michigan Press, Ann Arbor.
- Fyall, A., Garrod, B., 2004, *Tourism Marketing: A Collaborative Approach*, Channel View Publications, Clevedon.
- Gardiner, B., Martin, R., Tyler, P., 2006, *Competitiveness, Productivity and Economic Growth across the European Regions*, w: Martin, R., Kitson, M., Tyler, P. (eds.), *Regional Competitiveness*, Routledge: Taylor & Francis Group, London, New York, s. 55-78
- Gartrell, R.B., 1988, *Destination Marketing for Convention and Visitors Bureaus*, Kendall/Hunt Publishing Company, Iowa.
- Gartrell, R.B., 1992, *Convention and Visitor Bureaus: Current Issues in Management and Marketing*, *Journal of Travel and Tourism Marketing*, vol. 1(2), s. 71-78.
- Gaworecki, W.W., 2007, *Turystyka*, wyd. 5, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Getz, D., 2003, *Bidding on Events: Identifying Event Selection Criteria and Critical Success Factors*, *Journal of Convention & Exhibition Management*, vol. 5(2), s. 1-24.
- Getz, D., 2005, *Event management and event tourism*, 2nd ed., Cognizant, New York.
- Getz, D., 2008, *Event Tourism: Definition, Evolution, and Research*, *Tourism Management*, vol. 29(3), s. 403-428.
- Getz, D., Anderson, D., Sheehan, L., 1998, *Roles, Issues, and Strategies for Convention and Visitors' Bureaux in Destination Planning and Product Development: a Survey of Canadian Bureaux*, *Tourism Management*, vol. 19(4), s. 331-340.
- Getz, D., Page, S.J., 2016, *Progress And Prospects For Event Tourism Research*, *Tourism Management*, vol. 52, s. 593-631.
- Go, F., Govers, R., 1999, *The Asian Perspective: Which International Conference Destination in Asia Are the Most Competitive?* *Journal of Convention & Exhibition Management*, vol. 1(4), s. 17-36.
- Go, F., Zhang, W., 1997, *Applying Importance-Performance Analysis to Beijing as an International Meeting Destination*, *Journal of Travel and Tourism Marketing*, vol. XXXV(4), s. 42-49.
- Godlewska, H., Typa, M., 2002, *Przestrzenne uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.
- Godłów-Lęgiedź, J., 2009, *Koszty transakcji. Istota i problem kwantyfikacji*, w: Rudolf, S. (red.), *Nowa ekonomia instytucjonalna. Teoria i zastosowania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego, s. 13-24.
- Gołembski, G. (red.), 2002, *Metody stymulowania rozwoju turystyki w ujęciu przestrzennym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Gołembski, G. (red.), 2007, *Przedsiębiorstwo turystyczne. Ujęcie statyczne i dynamiczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Gołembski, G. (red.), 2009, *Kompendium wiedzy o turystyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Gorynia, M., 1998, *Zachowanie przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań.
- Górecka, S., 2014, *Wyższa uczelnia jako podmiot na miejskim rynku spotkań. przykład uniwersytetu ekonomicznego w Poznaniu*, Studia Oeconomica Posnaniensia, nr 2(3), s. 179-195.
- Grabowski, J., 2008, *Uwarunkowania konkurencyjności turystycznej regionów*, Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny, z. 3, s. 149-164.
- Gunn, C.A., 1988, *Vacationscape: Designing Tourism Regions*, Van Nostrand Reinhold Company, New York.
- Gurdziński, M.W., 2011, *Koszty transakcyjne contra koszty organizacji*, w: Sobiecki, R., Pietrewicz, J.W. (red.), *Uwarunkowania zmian kosztów transakcyjnych*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa, s. 89-108.
- Hall, R.J., 1980, *Straight Talk to Hoteliers: A Meeting Planner's View*, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, vol. 20(4), s. 17-20.
- Hardt, Ł., 2006, *Narodziny i ewolucja treści znaczeniowej wyrażenia "koszt transakcyjny"*, Gospodarka narodowa, nr 11-12, s. 1-24.
- Hardt, Ł., 2008, *Rozwój ekonomii kosztów transakcyjnych. Od koncepcji do operacjonalizacji*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa.
- Hausmann, T., Schafir, S., 2007, *Geschäftstourismus im Fokus Gegenläufiger Trends*, VERSLAS: TEORIJA IR PRAKTIKA, t. VIII, Nr. 3, s. 139-145.
- Haven-Tang, C., Jones, E., Webb, C., 2007, *Critical Success Factors for Business Tourism Destinations: Exploiting Cardiff's National Capital City Status and Shaping Its Business Tourism Offer*, Journal of Travel & Tourism Marketing, vol. 22(3/4), s. 109-120.
- Hayat, A., Severt, K., Breiter, D., Nusair, K., Okumus, F., 2014, *Attributes influencing meeting planners' destination selection: A case of Orlando, Florida*, Event Management, vol. 18(2), s. 195-205.
- Heath, D.A., 1989, *Global Industry Forecast: The International Meetings Market of the 1990s and Beyond*, The Meeting Manager, January, s. 26.
- Heath, E., Wall, G., 1992, *Marketing Tourism Destinations: A Strategic Planning Approach*, John Wiley & Sons, New York.
- Henderson, J.C., 2007, *Hosting Major Meetings and Accompanying Protestors: Singapore 2006*, Current Issues in Tourism, vol. 10(6), s. 543-557.
- Hernández-Martín, R., 2007, *Tourism Events: Impact on Imports*, International Journal of Event Management Research, vol. 3(1), s. 15-28.
- Hiller, H.H., 1995, *Conventions As Mega-Events. A New Model for Convention-Host City Relationships*, Tourism Management, vol. 16(5), s. 375-379.
- Hodgson, G.M., 2006, *What are institutions?* Journal of Economic Issues, vol. XL(1), s. 1-25.
- Hodur, N.M., Leistritz, F.L., 2006, *Estimating the Economic Impact of Event Tourism*, Journal of Convention & Event, vol. 8(4), s. 63-79.
- Hong, W-C., 2010, *Competitiveness in the Tourism Sector. A Comprehensive Approach from Economic and Management Points*, Physica - Verlag, Heidelberg.
- Hornowska, E., 2003, *O pomiarze jakości usług w obszarze edukacji*, w: Brzeziński, J., Eliaż, A. (red.), *Ocena wewnętrzną i zewnętrzną jakości kształcenia w szkołach wyższych*, Academica, Warszawa.
- Huan, T., 2005, *Importance-Performance Analysis: The Need to Bridge Solitudes for its Effective Use*, w: *Eleventh Canadian Congress on Leisure Research*, Nanaimo, 17-20.05.2005.
- ICCA, 2009, *International Association Meetings: Bidding and Decision-Making*, Amsterdam.
- ICCA, 2010, *The International Association Meetings Market 2000-2009*, Amsterdam.
- ICCA, *Working with Convention Bureaux. Ideas and Advice for International Association Meeting Planners and Decision Makers*, Amsterdam.
- Iwanek, M., Wilkin, J., 1998, *Instytucje i instytucjonalizm w ekonomii*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa.

- Jago, L.K., Deery, M., 2005, *Relationships and Factors Influencing Convention Decision-Making*, Journal of Convention & Event Tourism, vol. 7(1), s. 23-41.
- Jagusiewicz, A., 2013, *Zaplecze konferencyjne w turystycznych obiektach noclegowych w Polsce*, Problemy Turystyki i Rekreacji, nr 1, s. 27-48.
- Jakubik, W., 2001, *Konkurencyjność gospodarki polskiej. Stan i perspektywy*, Materiały VII Kongresu Ekonomistów Polskich, sesja IV, z. 7.
- Jones, C., Li, S., 2015, *The Economic Importance of Meetings Aand Conferences: A Satellite Account Approach*, Annals of Tourism Research, vol. 52, s. 117-133.
- Judd, D.R., 1995, *Promoting Tourism in US Cities*, Tourism Management, vol. 16(3), s. 175-187.
- Kachniewska, M., 2009a, *Koszty regulacji wymiany jako przesłanka kształtowania więzi kooperacyjnych przedsiębiorstw*, w: Brdulak, H., Duliniec, E., Gołębiowski, T. (red.), *TRANS'09 Wspólna Europa. Partnerstwo przedsiębiorstw jako czynnik ograniczania ryzyka działalności gospodarczej*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa, s. 67-79.
- Kachniewska, M., 2009b, *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa hotelowego*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Kachniewska, M., 2014, *Czynniki wyboru lokalizacji konferencji i kongresów w ocenie polskich organizatorów*, w: Celuch, K. (red.), *Zarządzanie i organizacja przemysłu spotkań w Polsce. Teoria i praktyka*, Szkoła Główna Turystyki i Rekreacji w Warszawie, s. 37-49.
- Kachniewska, M., 2015., *Powiązanie aspektów biznesowych i wypoczynkowych podróży służbowych (bleisure trend) jako przesłanka rozwoju oferty hotelowej*, Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula, nr 40, s. 42-58.
- Kaczmarczyk, S., 2011, *Badania marketingowe. Podstawy metodyczne*, wyd. 4, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kaczmarek, M., 2003, *Zastosowanie metod analizy skupień w wielowymiarowej segmentacji rynku*, w: Mazurek-Łopacińska, K. (red.), *Badania marketingowe - metody, tendencje, zastosowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 202-209.
- Kelly, I., Nankervis, T., 2001, *Visitor Destinations*, John Wiley & Sons, Milton, Australia.
- Khodr, H., 2012, *Exploring the driving factors behind the event strategy in Qatar. A case study of the 15th Asian Games*, International Journal of Event and Festival Management, vol. 3(1), s. 81-100.
- Kim, D.Y., Lehto, X.Y., Kline, S.F., 2010, *Organisational Channel Discrepancies between CVBs and Meeting Planners in the USA*, International Journal of Tourism Research, vol. 12(2), s. 103-115.
- Kim, D-Y., Jang, S., Morrison, A.M., 2011, *Factors Affecting Organizational Information Technology Acceptance: A Comparison of Convention and Visitor Bureaus and Meeting Planners in the United States*, Journal of Convention & Event Tourism, vol. 12(1), s. 1-24.
- Kim, M., Boo, S., 2010, *Understanding Supplier-Selection Criteria: Meeting Planners' Approaches to Selecting and Maintaining Suppliers*, Journal of Travel & Tourism Marketing, vol. 27, s. 507-518.
- Kim, M., Qu, H., 2012, *A Refined Model of Relationship Selling Between Meeting Planners and Suppliers*, Journal of Travel & Tourism Marketing, vol. 29(2), s. 105-118.
- Kim, S.S., Park, J.Y., Lee, J., 2010, *Predicted Economic Impact Analysis of a Mega-Convention Using Multiplier Effects*, Journal of Convention & Event Tourism, vol. 11(1), s. 42-61.
- Kim, S.S., Yoon, S., Kim, Y., 2011, *Competitive Positioning among International Convention Cities in the East Asian Region*, Journal of Convention & Event Tourism, vol. 12, s. 86-105.
- Kirschbaum, D.M., 1995, *How to Choose a Meeting City*, Association Management, s. 81-88.
- Klamut, M., Pasella, E., 1999, *Podnoszenie poziomu konkurencyjności regionów*, w: Klamut, M. (red.), *Konkurencyjność regionów*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 57-83.
- Klasik, A., 1999, *Analiza konkurencyjności i strategie konkurencyjne miast*, w: Broszkiewicz, R. (red.), *Konkurencyjność miast i regionów Polski południowo-zachodniej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław, s. 15-26.

- Klasik, A., 2001, *Strategia konkurencyjna regionu*, w: Klasik, A., Kuźnik, F. (red.), *Zarządzanie strategiczne rozwojem lokalnym i regionalnym*, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice, s. 39-60.
- Kokkomäki, J., Laukkanen, T., Komppula, R., 2010, *Determinants Affecting the Use of an Intermediary When Buying Meeting Services*, *Tourism Review*, vol. 65(2), s. 21-27.
- Kotler, P., Haider, D., Rein, I., 1993, *Marketing Places: Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*, The Free Press, New York.
- Kotler, P., Keller, K.L., 2012, *Marketing*, Dom Wydawniczy REBIS Sp. z o.o., Poznań.
- Koutoulas, D., 2005, *Operational and Financial Characteristics of Convention and Visitors Bureaux*, *Journal of Convention & Event Tourism*, vol. 7(3/4), s. 139-156.
- Kowalska, K., 2005, *Kontraktowanie i koszty transakcyjne*, *Gospodarka narodowa*, nr 7-8, s. 22-25.
- Kozak, M., Baloglu, S., 2011, *Managing and Marketing Tourist Destinations: Strategies to Gain a Competitive Edge*, Routledge: Taylor & Francis Group, New York, London.
- Kruczek, Z., Zmysłony, P., 2014, *Regiony turystyczne*, PROKSENIA, Kraków.
- Krugman, P., 1994, *Competitiveness: A Dangerous Obsession*, *Foreign Affairs*, vol. 73(2), s. 28-44.
- Kuder, D., 2011, *Pojęcie instytucji w teorii ekonomii*, *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, nr 19, s. 84-93.
- Kusterka-Jefmańska, M., 2013, *Subiektywna jakość życia w ocenie mieszkańców saksońsko-polskiego obszaru przygranicznego*, *Handel Wewnętrzny*, nr 6A, t. 2, s. 43-54.
- Kusterka-Jefmańska, M., Rogala, P., 2015, *Zastosowanie metody IPA w procesie formułowania lokalnej polityki rozwoju*, *Prace Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości z siedzibą w Wałbrzychu*, nr 36, s. 505-524.
- Kuznetsova, O.I., Silcheva, L.V., 2014, *Modern Mice-Tourism: its Organization and Practical Experience of the Offsite Seminar Activity*, *World Applied Sciences Journal*, vol. 30, s. 64-65.
- Laws, E., 1995, *Tourism Destination Management: Issues, Analysis and Policies*, Routledge, New York.
- Lawson, F.R., 1982, *Trends in Business Tourism Management*, *Tourism Management*, vol. 3(4), s. 298-302.
- Led, D., Levite, C., 1986, *Choosing a Convention Center*, *Meetings and Conventions*, s. 58-69.
- Lee, H-R., Lee, J-S., Jones, D., 2015, *Exploring the Interrelationship Between Convention and Visitor Bureau (CVB) and Its Stakeholders, and CVB Performance from the Perspective of Stakeholders*, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, vol. 33, s. 224-249.
- Lee, J., Lee, J-E., Breiter, D., 2016, *Relationship Marketing Investment, Relationship Quality, and Behavioral Intention: In the Context of the Relationship Between Destination Marketing Organizations and Meeting/Convention Planners*, *Journal of Convention & Event Tourism*, vol. 17(1), s. 21-40.
- Lee, S., Close, A.G., Love, C., 2010, *How Information Quality and Market Turbulence Impact Convention and Visitors Bureaus' Use of Marketing Information: Insights for Destination and Event Marketing*, *Journal of Convention & Event Tourism*, vol. 11(4), s. 266-292.
- Lee, S.S., Slocum, S., 2015, *Understanding the Role of Local Food in the Meeting Industry: An Exploratory Study of Meeting Planners' Perception of Local Food in Sustainable Meeting Planning*, *Journal of Convention and Event Tourism*, vol. 16(1), s. 45-60.
- Leszczyński, G., Zieliński, M., Zmysłony, P., 2009, *The Role Of Trade Fairs In European Cities Development Strategies - One Pattern Or Different Ways To Go?* w: Conchon, F. (ed.) 8th International Marketing Trends Conference, ESCP-AEP European School of Management, Paris.
- Leszczyński, G., Zieliński, M., Zmysłony, P., 2014, *Dzielenie się wiedzą a innowacje w branży spotkań - podejście sieciowe*, w: Gregorczyk, A., Majewski, J., Wróblewski, S. (red.), *Innowacje w przemyśle spotkań*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa, s.46-59.
- Lew, A.A., Chang, T.C., 1999, *Where the World Meets: Regionalism and Globalization in Singapore's Convention Industry*, *Journal of Convention & Exhibition Management*, vol. 1(4), s. 17-36.

- Li, C., 2011, *The Construction of MICE Customer Satisfaction Index Model*, 2011 International Conference on Management and Service Science, s. 1-4.
- Locke, M., 2010, *A Framework for Conducting a Situational Analysis of the Meetings, Incentives, Conventions, and Exhibitions Sector*, Journal of Convention & Event Tourism, vol. 11(3), s. 209-233.
- Lubiński, M., 1995, *Konkurencyjność gospodarki czy przedsiębiorstwa*, Gospodarka Narodowa, nr 6, s. 10-15.
- Lublin & Region Convention Bureau, 2017, https://www.facebook.com/pg/LublinConvention/about/?ref=page_internal [dostęp: 13.02.2017].
- Mair, J., Thompson, K., 2009, *The UK Association Conference Attendance Decision-Making Process*, Tourism Management, vol. 30(3), s. 400-409.
- Majewski, J., 2014, Uwarunkowania rozwoju przemysłu spotkań na obszarach wiejskich, Gregorczyk, A., Majewski, J., Wróblewski, S. (red.), *Innowacje w przemyśle spotkań*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa, s. 60-72.
- Martilla, J.A., James, J.C., 1977, *Importance-Performance Analysis*, Journal of Marketing, vol. 41(1), s. 77-79.
- Masberg, B.A., 2000, *What Is the Priority of Research in the Marketing and Promotional Efforts of Convention and Visitors Bureaus in the United States?* Journal of Travel & Tourism Marketing, vol. 8(2), s. 29-40.
- McCartney, G., 2008, *The CAT (Casino Tourism) and the MICE (Meetings, Incentives, Conventions, Exhibitions): Key Development Considerations for the Convention and Exhibition Industry in Macao*, Journal of Convention & Event Tourism, vol. 9(4), s. 293-308.
- McCartney, G., 2014, *With or Without You? Building a Case for Further MICE (Meetings, Incentive Travel, Conventions, Exhibitions) Development in Macao*, Journal of Convention & Event Tourism, vol. 15, s. 173-197.
- McCleary, K.W., 1978, *The Corporate Meetings Market: Components of Success in Attracting Group Business*, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, vol. 18(2), s. 30-35.
- Medlik, S., 1995, *Leksykon podróży, turystyki, hotelarstwa*, PWN, Warszawa.
- Meetings and Conventions, 1993, *Checklist: Site Selection*, Meetings and Conventions, vol. 28(5), s. 135-136.
- Middleton, V., 1988, *Marketing in Travel and Tourism*, Heinemann, Oxford.
- Migdal, D., 1991, *Making Cities Slicker*, Meetings & Conventions, vol. 27(8), s. 64-68.
- Mihalic, T., 2013, *Performance of Environmental Resources of a Tourist Destination: Concept and Application*, Journal of Travel Research, vol. 52(5), s. 614-630.
- Mikołajewicz, Z., 1999, *Czynniki konkurencyjności rozwoju regionów w: Broszkiewicz, R. (red.), Konkurencyjność miast i regionów Polski południowo-zachodniej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław, s. 41-51.
- Mikulić, J., Prebežac, D., 2008, *Prioritizing Improvement of Service Attributes Using Impact Range Performance Analysis and Impact Asymmetry Analysis*, Managing Service Quality: An International Journal, vol. 18(6), s. 559-576.
- Mohammadi, A.M., Mohamed, B., 2010, *Convention Decision Making Modeling*, International Journal of Trade, Economics and Finance, vol. 1(1), s. 54-56.
- Morgan, N., Pritchard, A., 2004, *Meeting the Destination Branding Challenge*, w: Morgan, N. Pritchard, A., Pride, R. (eds.), *Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition*, Elsevier, Oxford, s. 59-78.
- Morrison, A.M., Bruen, S.M., Anderson, D.J., 1998, *Convention and Visitors Bureaus in the USA: A Profil of Bureaus, Bureau Executives, and Budgets*, Journal of Travel & Tourism Marketing, vol. 7(1), s. 1-19.
- Mulec, I., Wise, N., 2013, *Indicating the Competitiveness of Serbia's Vojvodina Region as an Emerging Tourism Destination*, Tourism Management Perspectives, vol. 8, s. 68-79.
- Nawrocka, E., 2013, *Istota turystyki biznesowej, stan i czynniki jej rozwoju na przykładzie Wrocławia*, Rozprawy Naukowe Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, nr 41, s. 76-85.

- Nawrocka, E., Przeorek-Smyka, R., 2004, *Analiza SWOT jako narzędzie poprawy konkurencyjności na rynku turystycznym na przykładzie powiatu jeleniogórskiego*, Rapacz, A. (red.), *Gospodarka a Środowisko*, nr 2, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, 121-137.
- Nawrot, Ł., 2006, *Konkurencyjność regionu turystycznego - ujęcie teoretyczne*, w: Rapacz, A. (red.), *Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wyższa Szkoła Zarządzania Gospodarką Regionalną i Turystyką w Kielcach, Jelenia Góra, s. 241-249.
- Nawrot, Ł., Zmysłony, P., 2009, *Międzynarodowa konkurencyjność regionu turystycznego. Od programowania rozwoju do zarządzania strategicznego*, PROKSENIA, Kraków.
- Nelson, R., Rys, S., 2000, *Convention Site Selection Criteria Relevant to Secondary Convention Destinations*, *Journal of Convention & Exhibition Management*, vol. 2(2/3), s. 71-82.
- Ngamsom, B., Beck, J., 2000, *A Pilot Study of Motivations, Inhibitors, and Facilitators of Association Members in Attending International Conferences*, *Journal of Convention & Exhibition Management*, vol. 2(2/3), s. 97-111.
- Nicula, V., Popsa, R.E., 2014, *Business Tourism Market Developments*, *Procedia Economics and Finance*, vol. 16 (2014), s. 703-712.
- Niemiec, A., 2015, *Możliwość zastosowania analizy istotności-osiągnięć w identyfikacji i ewaluacji zestawu kluczowych mierników dokonań (KPIs)*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, nr 873, s. 563-572.
- North, D.C., 1990, *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press.
- North, D.C., 1994, *Economic Performance Through Time*, *American Economic Review*, vol. 84(3), s. 359-368.
- Obłój, K., 1998, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Ogonowska, M., 2017, *Convention and Visitors Bureau: A Key Intermediary in the Meetings Industry*, w: Saglietto, L., Cezanne, C. (eds.), *Global Intermediation and Logistics Service Providers*, IGI Global, s. 226-241.
- Olszewski, M., 2011, *Zarządzanie wiedzą w procesie konkurowania przez jakość na rynku hotelarskim*, praca doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań, <http://www.wbc.poznan.pl/Content/173423/S4237OlszewskiMarcin.pdf> [dostęp: 5.10.2015].
- Oppermann, M., 1996, *Convention Destination Images: Analysis of Association Meeting Planners' Perceptions*, *Tourism Management*, vol. 17(3), s. 175-182.
- Oppermann, M., 1997, *Perceptions of Convention Destinations: Large-Half versus Small-Half Association Meeting Plannerd*, *Journal of Convention & Exhibition Management*, vol. 1(1), s. 35-48.
- Oppermann, M., Chon, K-S., 1997, *Convention Participation Decision-Making Process*, *Annals of Tourism Research*, vol. 24(1), s. 178-191.
- Palmer, A., Bejou, D., 1995, *Tourism Destination Marketing Alliances*, *Annals of Tourism Research*, vol. 22(3), s. 616-629.
- Park, J., Wu, B., Shen, Y., Morrison, A.M., Kong, Y., 2014, *The Great Halls of China? Meeting Planners' Perceptions of Beijing as an International Convention Destination*, *Journal of Convention & Event Tourism*, vol. 15(4), s. 244-270.
- Pawlicz, A., 2007, *Convention bureau jako forma współpracy publiczno-prywatnej w zakresie promocji turystyki biznesowej w wybranych miastach nadbałtyckich*, w: Rapacz, A. (red.), *Gospodarka turystyczna w regionie. Wybrane zagadnienia jej funkcjonowania*, Jeremen Press, Jelenia Góra, s. 281-288.
- Pawlicz, A., 2011, *Wybrane aspekty funkcjonowania convention bureau - ujęcie instytucjonalne*, *Ekonomiczne Problemy Turystyki*, nr 15, s. 95-106.
- Pawlicz, A., 2012, *Miejsce państwa na rynku turystycznym*, w: Kachniewska, M., Nawrocka, E., Niezgoda, A., Pawlicz, A., *Rynek turystyczny. Ekonomiczne zagadnienia turystyki*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Pearlman, D., 2008, *Key Performance Indicators of the MICE Industry and the Top 25 United States and Canadian CVBs*, *Journal of Convention & Event Tourism*, vol. 9(2), s. 95-118.

- Pearlman, D.M., Gates, N.A., 2010, *Hosting Business Meetings and Special Events in Virtual Worlds: A Fad or the Future?* Journal of Convention & Event Tourism, vol. 11(4), s. 247-265.
- Pearlman, D.M., Mollere, L., 2009, *Meetings, Incentive, Convention, and Exhibition Evaluation Practices: An Exploratory Study among Destination Marketing Organizations*, Journal of Convention & Event Tourism, vol. 10, s. 147-165.
- Pejovich, S., 1990, *The Economics of Property Rights: Towards a Theory of Comparative Systems*, Dordrecht.
- Piechota, N., 2015, *Convention Bureaux jako instytucje wpływające na konkurencyjność miast - ujęcie teoretyczne*, Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula, nr 40, s. 83-93.
- Piechota, N., 2016, *Convention bureau jako instytucja ograniczająca koszty transakcyjne w branży spotkań*, Folia Turistica, nr 40, s. 135-150.
- Pierson, Z., 2007, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Pietrzyk, I., 2000, *Konkurencyjność regionów w ujęciu Komisji Europejskiej*, w: Klamut, M., Cybulski, Z. (red.), *Polityka regionalna i jej rola w podnoszeniu konkurencyjności regionów*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław, s. 20-31.
- Pietrzyk, I., 2001, *Zasoby specyficzne jako determinanta konkurencyjności regionów*, w: Klasik, A. (red.), *Konkurencyjność miast i regionów a przedsiębiorczość i przemiany strukturalne: praca zbiorowa*, Wydawnictwo Uczelniane AE, Katowice, s. 11-24.
- Pizam, A., Manning, P.B., 1982, *The Impact of Inflation on Convention Site Selection*, International Journal of Hospitality Management, vol. 1(1), s. 65-66.
- Poland Convention Bureau, 2013, *Raport przemysł spotkań i wydarzeń w Polsce 2013*, Warszawa.
- Poon, A., 1993, *Tourism, Technology and Competitive Strategies*, C.A.B. International, Wallingford.
- Porter, M., 1990, *The Competitive Advantage of Nations*, The Macmillan Press, London.
- Porter, M.E., 2001, *Konkurencyjna przewaga narodów*, w: Porter, M.E., *Porter o Konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 191-244.
- Poznań.pl, 2016, *Światowy Kongres Politologów w Poznaniu!* <http://www.poznan.pl/mim/info/news/swiatowy-kongres-politologow-w-poznaniu,96409.html> [dostęp: 23.01.2017]
- Prahalad, C.K., Hamel, G., 1990, *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, vol. 68(3), s. 1-15.
- Prayag, G., 2007, *Positioning the City Product as an International Tourist Destination: Evidence from South Africa*, Tourism, vol. 55(2), s. 139-155.
- Premium Brand, 2016, *Raport z badania reputacji marki. Miasta wojewódzkie*, http://www.premiumbrand.com.pl/wp-content/uploads/2014/09/Premium-Brand-2016_miasta_raport_24-02-2016_short.pdf [dostęp: 1.03.2017].
- Presenza, A., Sheehan, L., Ritchie, J.R.B., 2005, *Towards a Model of the Roles and Activities of Destination Management Organizations*, Journal of Hospitality, Tourism & Leisure Science, vol. 3, s. 1-16.
- Preuss, H., Seguin, B., O'reilly, N., 2007, *Profiling Major Sport Event Visitors: The 2002 Commonwealth Games*, Journal of Sport & Tourism, vol. 12(1), s. 5-23.
- Price, C.H., Becker, C., 2002, *International Meeting Management*, w: Weber, K., Chon, K-S. (eds.), *Convention Tourism. International Research and Industry Perspectives*, The Haworth Hospitality Press. New York, London, Oxford, s. 119-137.
- Prusak, A., Strojny, J., Stefanow, P., 2014, *Analityczny proces hierarchiczny (AHP) na skróty - kluczowe pojęcia i literatura*, Humanities and Social Sciences, nr XIX, 21 (4/2014), s. 179-192.
- Przybyciński, T., 2005, *Konkurencja i ład rynkowy - przyczynek do teorii i polityki konkurencji*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Puczko, L., Ratz, T., Smith, M., 2007, *Old City, New Image: Perception, Positioning and Promotion of Budapest*, Journal of Travel & Tourism Marketing, vol. 22(3-4), s. 21-34.

- Pujdak-Brzezinka, M., 2005, Zastosowanie *techniki IPA w badaniach jakości usług*, Marketing i Rynek, nr 12, s. 21-27.
- Ratkowska, P., 2010, *O festiwalu w kontekście turystyki kulturowej, czyli turystyka eventowa raz jeszcze*, Turystyka Kulturowa, nr 2010(6), s. 26-46.
- Reed Travel Group, 1988, *Meetings Market 1987*, Meeting & Conventions Magazine, no. 38., s. 74.
- Ritchie, J.R.B., Crouch, G.I., 2003, *The Competitive Destination. A Sustainable Tourism Perspective*, CABI Publishing, Wallingford.
- Rittichainuwat, B., Mair, J., 2012, *Visitor attendance motivations at consumer travel exhibitions*, Tourism Management, vol. 33(5), s. 1236-1244.
- Rogers, T., 2013, *Conferences and Conventions: A Global Industry*, 3rd ed., Routledge: Taylor & Francis Group, London and New York.
- Rogerson, C.M., 2010, *Urban tourism in the developing world: The case of Johannesburg*, Development Southern Africa, vol. 19(1), s. 169-190.
- Rogerson, C.M., 2015, *The Uneven Geography of Business Tourism in South Africa*, South African Geographical Journal, vol. 97(2), s. 183-202.
- Rollins, R., Delamere, T., 2007, *Measuring the Social Impact of Festivals*, Annals of Tourism Research, vol. 34(1), s. 805-808.
- Romanow, Z.B., 1997, *Historia myśli ekonomicznej w zarysie*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań.
- Sangpikul, A., Kim, S., 2009, *An Overview and Identification of Barriers Affecting the Meeting and Convention Industry in Thailand*, Journal of Convention & Event Tourism, vol. 10(3), s. 185-210.
- Scitovsky, T., 1940, *A Study of Interest and Capital*, Economica, vol. 7(27), s. 293-317.
- Seiser, B., 2008, *European City Tourism Organisations. How City Tourism Organisations in Europe Prepare Themselves for Rough Times in Saturated Markets*, VDM Verlag Dr Muller Aktiengesellschaft & Co. KG.
- Severt, D., Wang, Y., Chen, P-J., Breiter, D., 2007, *Examining the Motivation, Perceived Performance, and Behavioral Intentions of Convention Attendees: Evidence From a Regional Conference*, Tourism Management, vol. 28(2), s. 399-408.
- Sidorkiewicz, M., 2011, *Turystyka biznesowa*, Difin, Warszawa.
- Sikošek, M., 2012, *A Review of Research in Meetings Management: Some Issues and Challenges*, Academica Turistica, no. 2, s. 61-76.
- Singhal, S., McGreal, S., Berry, J., 2013, *An Evaluative Model for City Competitiveness: Application to UK Cities*, Land Use Policy, vol. 30(1), s. 214-222.
- Sobiecki, G., 2011, *Technologie informacyjne i telekomunikacyjne a zmiany kosztów transakcyjnych*, w: Sobiecki, R., Pietrewicz, J.W. (red.), *Uwarunkowania zmian kosztów transakcyjnych*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa, s. 135-156.
- Spiller, J., 2002, *History of Convention Tourism*, w: Weber, K., Chon, K-S. (eds.), *Convention Tourism. International Research and Industry Perspectives*, The Haworth Hospitality Press, New York, London, s. 3-20.
- Stankiewicz, M.J., 2005, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa: budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń.
- Stankiewicz, W., 2012, *Ekonomika instytucjonalna. Zarys wykładu*, wyd. II., Warszawa.
- Stiglitz, J.E., 2000, *Challenges in the Analysis of the Role of Institutions in Economic Development*, Villa Bording Workshop Series „The Institutional Foundations of a Market Economy”.
- Stobiecka, J., 2007, *Użyteczność diagnostyczna zmodyfikowanej analizy importance-performance - studium empiryczne*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nr 756, s. 35-52.
- Storper, M., 1997, *The Regional World. Territorial development in a Global Economy*, Guilford, New York.
- Strahl, D., 2004, *Wykorzystanie wskaźnika Herfindalha-Hirshmana do oceny konkurencyjności regionów*, Rapacz, A. (red.), *Gospodarka a Środowisko*, nr 2, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, s. 11-20.

- Strick, S., Fenich, G.G., 2013, *Green Certifications and Ecolabels in the MEEC Industry: Which Are Really Worth It?* Journal of Convention & Event Tourism, vol. 14(2), s. 162-172.
- Successful Meetings, 1993, *Find the Best Sites at Home and Abroad*, Successful Meetings, s. 55-57.
- Sumithra, D., Mishra, J.M., 2016, *Efficacy of Mice Tourism Industry and Supply Chain*, International Journal of Management Research & Review, vol. 6(7), s. 894-903.
- Swarbrooke, J., Horner, S., 2001, *Business Travel and Tourism*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Szczech-Pietkiewicz, E., 2013, *Miasto konkurencyjne jako koncepcja i jej realizacja w Polsce*, Studia Humanistyczne AGH, t. 12/4, s. 35-52.
- Szumilak, J., 2007, *Racjonalność zachowań nabywców usług turystycznych w aspekcie gospodarowania informacją*, Folia Turistica, nr 18, s. 7-24.
- Świątecki, A. (red.), *Nowy Incentive w Polsce*, Wydawnictwo ELECT Business Service & Travel, Warszawa.
- Tanford, S., Montgomery, R., Nelson, K.B., 2012, *Factors that Influence Attendance, Satisfaction, and Loyalty for Conventions*, Journal of Convention & Event Tourism, vol. 13(4), s. 290-318.
- Tinnish, S.M., Mangal, S.M., 2012, *Sustainable Event Marketing in the MICE Industry: A Theoretical Framework*, Journal of Convention & Event Tourism, vol. 13(4), s. 227-249.
- TNS Global, 2013, *Postrzeganie miast wojewódzkich*, http://www.tnsglobal.pl/wp-content/blogs.dir/9/files/2014/03/K.077_Postrzeganie-miast-wojewodzkich_O08a-13.pdf [dostęp: 1.03.2017].
- Tur, A., 2011, *Instytucje wspierające rynek i ich wpływ na koszty transakcyjne na przykładzie Białorusi*, w: Sobiecki, R., Pietrewicz, J.W. (red.), *Uwarunkowania zmian kosztów transakcyjnych*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa, s. 169-181.
- UIA, 2015, *International Meetings Statistics Report 2014*, Brussels.
- UNWTO, 2006, *Measuring the Economic Importance of the Meetings Industry: Developing a Tourism Satellite Account Extension*, Madrid.
- UNWTO, 2007, *A Practical Guide to Tourism Destination Management*, Madrid.
- UNWTO, 2010a, *International Recommendations for Tourism Statistics 2008*, New York.
- UNWTO, 2010b, *Survey on Destination Governance. Evaluation Report*, Madrid.
- UNWTO, 2014, *Global Report on the Meetings Industry*, Madrid.
- UNWTO, ETC, 2015, *The Decision-Making Process of Meetings, Congresses, Conventions and Incentives Organizers*, Madrid.
- Upchurch, R.S., Jeong, G., Clements, Ch., Jung, I., 1999, *Meeting Planners' Perceptions of Site Selection Characteristics: The Case of Seoul, Korea*, Journal of Convention & Exhibition Management, vol. 2(1), s. 15-35.
- Urbanowska-Sojkin, E., 2004, *Niematerialne czynniki konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe / Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, nr 43, s. 43-60.
- Valls, J-F., Sureda, J., Valls-Tuñón, G., 2014, *Attractiveness Analysis of European Tourist Cities*, Journal of Travel & Tourism Marketing, vol. 31(2), s. 178-194.
- Var, T., Cesario, F., Mauser, G., 1985, *Convention Tourism Modelling*, Tourism Management, s. 194-205.
- Veblen, T., 1971, *Teoria klasy próżniaczej*, PWN, Warszawa.
- Veloutsou, C., Chreppas, C., 2015, *Training Or Vacation? The Academic Conference Tourism*, Tourismos, vol. 10(1), s. 101-130.
- Wan, Y.K.P., 2011, *Assessing the Strengths and Weaknesses of Macao as an Attractive Meeting and Convention Destination: Perspectives of Key Informants*, Journal of Convention & Event Tourism, vol. 12, s. 129-151.
- Wang, Y., 2008, *Collaborative Destination Marketing: Roles and Strategies of Convention and Visitors Bureaus*, Journal of Vacation Marketing, vol. 14(3), s. 191-209.

- Wang, Y., Fesenmaier, D., 2007, *Collaborative Destination Marketing: A Case Study of Elkhart County, Indiana*, *Tourism Management*, vol. 28(3), s. 836-875.
- Weber, K., 2001, *Meeting Planners' Use and Evaluation of Convention And Visitor Bureaus*, *Tourism Management*, vol. 22, s. 599-606.
- Weber, K., Ladkin, A., 2005, *Trends Affecting the Convention Industry in the 21st Century*, *Journal of Convention & Event Tourism*, vol. 6(4), s. 47-63.
- Wei, Z., Go, F., 1999, *The Meetings, Conventions, and Expositions Industry in Beijing: Problems and Strategies*, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, vol. 8(1), s. 101-110.
- Wernerfelt, B., 1984, *A Resource-Based View of the Firm*, *Strategic Management Journal*, vol. 5, s. 171-80.
- Williamson, O.E., 1998, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Winiarski, B., 1999, *Konkurencyjność: kryterium wyboru czy kierunek i cel pośredni polityki regionalnej?* w: Klamut, M. (red.), *Konkurencyjność regionów*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 9-19.
- Wood, E.H., 2005, *Measuring the Economic and Social Impacts of Local Authority Events*, *International Journal of Public Sector Management*, vol. 18(1), s. 37-53.
- Wosiek, M., 2009, *Instytucjonalne uwarunkowania konkurencyjności jednostek terytorialnych*, *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, nr 14, s. 172-186.
- WTO, 1994, *Recommendations on Tourism Statistics*, United Nations, New York.
- WTO, 2004, *Survey of Destination Management Organizations*, World Tourism Organization, Madrid.
- Yoo, J.J-E., Weber, K., 2005, *Progress in Convention Tourism Research*, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, vol. 29(2), s. 194-222.
- Yu, L., Wang, C., Seo, J., 2012, *Mega Event and Destination Brand: 2010 Shanghai Expo*, *International Journal of Event and Festival Management*, vol. 3(1), s. 46-65.
- Zajac, J.M., Batorski, D., 2007, *Jak skłonić do udziału w badaniach internetowych: zwiększanie realizacji próby*, *Psychologia Społeczna*, t. 2 3-4 (5), s. 234-247
- Zbroińska, B., 2011, *Koszty transakcyjne skarbowości. Analiza instytucjonalna kontraktów skarbowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jana Kochanowskiego, Katowice.
- Zelinsky, W., 1994, *Conventionland USA: The Geography of Latter Day Phenome*, *Annals of the Association of American Geographers*, vol. 84(1), s. 68-86.
- Zeman-Miszewska, E., 2001, *Tworzenie przewagi konkurencyjnej regionów - aspekt marketingowy*, w: Klasik, A. (red.), *Konkurencyjność miast i regionów a przedsiębiorczość i przemiany strukturalne: praca zbiorowa*. Wydawnictwo Uczelniane AE, Katowice, s. 25-32.
- Zeman-Miszewska, E., 2002, *Konkurencja i konkurencyjność regionów*, w: Żabiński, K., Śliwińska, L. (red.), *Marketing - Koncepcje, badania, zarządzanie*, PWE, Warszawa.
- Zhang, H.Q., Leung, V., Qu, H., 2007, *A Refined Model of Factors Affecting Convention Participation Decision-Making*, *Tourism Management*, vol. 28(4), s. 1123-1127.
- Zhang, J., 2014, *Assessing the Economic Importance of Meetings Activities in Denmark*, *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, vol. 14(3), s. 192-210.
- Zhou, Y., Maumbe, K., Deng, Y., Selin, S.W., 2015, *Resource-Based Destination Competitiveness Evaluation Using a Hybrid Analytic Hierarchy Process (AHP): The Case Study of West Virginia*, *Tourism Management Perspectives*, vol. 15, s. 72-80.
- Zia, H., 1988, *The Meetings Market Report*, Meetings and Conventions, s. 83-85.
- Ziółkowska-Weiss, K., 2012, *Podróże motywacyjne a rozwój przedsiębiorczości w firmie na przykładzie niemieckiej i hiszpańskiej grupy pracowników*, *Przedsiębiorczość-Edukacja*, nr 8, s. 396-403.
- Zmyślony, P., 2008, *Partnerstwo i przywództwo w regionie turystycznym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

- Zmyślony, P., 2015, *Sieciowe alianse miast na globalnym rynku spotkań*, <https://turystykawmiescie.org/2015/11/18/sieciowe-alianse-miast-na-globalnym-ryнку-spotkań/> [dostęp: 20.11.2015].
- Zmyślony, P., Leszczyński, G., 2014, *Identyfikacja sieci powiązań w miejskiej turystyce biznesowej*, *Studia Oeconomica Posnaniensia*, nr 2(3), s. 103-120.
- Żemła, M., 2006, *Możliwości i ograniczenia kreowania konkurencyjności recepcji obszaru recepcji turystycznej przez podmioty lokalnej i regionalnej gospodarki turystycznej*, Rapacz, A. (red.), *Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wyższa Szkoła Zarządzania Gospodarką Regionalną i Turystyką w Kielcach, Jelenia Góra, s. 250-258.
- Żemła, M., 2010, *Wartość dla klienta w procesie kształtowania konkurencyjności obszaru recepcji turystycznej*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańskiego, Katowice.

Spis tabel

Tabela 1. Definicje konkurencyjności w ujęciu podmiotowym	17
Tabela 2. Produkty i zasoby miasta wg A. Klasika	27
Tabela 3. Definicje turystyki biznesowej w polskiej i zagranicznej literaturze	42
Tabela 4. Akronimy stosowane w literaturze w odniesieniu do branży spotkań	50
Tabela 5. Różnice między turystyką czasu wolnego a biznesową	56
Tabela 6. Wymiary w typologii wg Cieślukowskiego i Kantyka	70
Tabela 7. Definicje convention bureau według zagranicznych autorów	73
Tabela 8. Definicje convention bureau według polskich autorów	74
Tabela 9. Podsumowanie strategicznych ról CVB w marketingu terytorialnym: przykłady z wcześniejszych badań	80
Tabela 10. Kryteria wyboru miejsca organizacji spotkania według różnych autorów	107
Tabela 11. Zalety i wady przejścia ról convention bureau przez inne podmioty	134
Tabela 12. Czynniki determinujące wpływ convention bureau na konkurencyjność miasta	139
Tabela 13. Podział miast na grupy	143
Tabela 14. Role i zadania convention bureau	145
Tabela 15. Podział miast z próby na grupy	149
Tabela 16. Ważność i realizacja zadań zagranicznych convention bureaux	155
Tabela 17. Wymiary i kategorie konkurencyjności miasta na rynku spotkań	171
Tabela 18. Źródła danych wykorzystanych w badaniu konkurencyjności polskich miast	172
Tabela 19. Ranking konkurencyjności polskich miast na rynku spotkań	177
Tabela 20. Porównanie polskich i zagranicznych CB	183
Tabela 21. Ważność i realizacja zadań polskich convention bureaux	184
Tabela 22. Podział zadań convention bureaux	213

Spis rysunków

Rysunek 1. Diament przewagi konkurencyjnej Portera – kompletny system	20
Rysunek 2. Konkurencyjność miasta według I. Begga	26
Rysunek 3. Klasyfikacja wydarzeń	48
Rysunek 4. Systematyka pojęć z zakresu wyjazdów biznesowych	54
Rysunek 5. Zakresy i elementy wspólne pojęć z zakresu wyjazdów biznesowych	54
Rysunek 6. Porównanie turystycznego łańcucha wartości i łańcucha wartości branży spotkań	57
Rysunek 7. Struktura rynku turystyki biznesowej	60
Rysunek 8. Definiowanie branży spotkań w ujęciu produktowym i podażowym	63
Rysunek 9. Główni aktorzy lokalnego rynku spotkań	64
Rysunek 10. Podejście portfelowe w turystyce eventowej	71
Rysunek 11. Przebieg transformacji convention bureaux w USA i Europie	77
Rysunek 12. Relacje w branży spotkań	82
Rysunek 13. Convention bureaux działające w polskich miastach	85
Rysunek 14. Model procesu decyzyjnego wyboru miejsca organizacji spotkania według Croucha i Ritchiego ..	87
Rysunek 15. Proces decyzyjny organizacji wydarzenia biznesowego	91
Rysunek 16. Zadania convention bureau na różnych etapach pozyskiwania i organizacji spotkania	95
Rysunek 17. Miejsce convention bureau w branży spotkań	97
Rysunek 18. Relacje między ogólną konkurencyjnością miasta a konkurencyjnością miasta na międzynarodowym rynku spotkań	109
Rysunek 19. Wymiary konkurencyjności miasta na międzynarodowym rynku spotkań	109
Rysunek 20. Konkurencyjność miasta na międzynarodowym rynku spotkań a koncepcja diamentu przewagi konkurencyjnej Portera	112
Rysunek 21. Koszty transakcyjne w branży spotkań	116
Rysunek 22. Koszty transakcyjne w procesie pozyskiwania spotkania	117
Rysunek 23. Koszty transakcyjne w relacjach między kluczowymi aktorami rynku spotkań	119
Rysunek 24. Role convention bureau a konkurencyjność miasta	123
Rysunek 25. Convention bureau a konkurencyjność miasta w podejściu instytucjonalnym i zasobowym	124
Rysunek 26. Convention bureau a relacje i koszty transakcyjne w branży spotkań	125
Rysunek 27. Role convention bureau a ograniczanie kosztów transakcyjnych w branży spotkań	127
Rysunek 28. Role convention bureau a ograniczanie kosztów transakcyjnych w branży spotkań	136
Rysunek 29. Wpływ convention bureau na konkurencyjność miasta	138
Rysunek 30. Macierz IPA – Importance-Performance Analysis	147
Rysunek 31. Fazy powstawania kosztów transakcyjnych w branży spotkań	200
Rysunek 32. Realizacja zadań convention bureau a koszty transakcyjne w branży spotkań	201
Rysunek 33. Wpływ convention bureau na konkurencyjność miasta – weryfikacja założeń	207
Rysunek 34. Role convention bureau a cykl życia miasta jako lokalizacji spotkań	220

Spis wykresów

Wykres 1. Struktura geograficzna badanych grup convention bureaux	149
Wykres 2. Średni staż działalności convention bureaux (w latach)	150
Wykres 3. Średnia liczba pracowników convention bureaux zatrudnionych na cały etat	150
Wykres 4. Średni roczny budżet na działalność convention bureaux w 2015 r. (w USD)	151
Wykres 5. Forma organizacyjna convention bureaux	151
Wykres 6. Rodzaje wydarzeń, o które zabiegają przedstawiciele convention bureaux.....	152
Wykres 7. Macierz IPA – warianty dla różnych granic ćwiartek.....	154
Wykres 8. Macierz IPA dla zagranicznych convention bureaux – zadania.....	157
Wykres 9. Macierz IPA dla zagranicznych convention bureaux – role.....	158
Wykres 10. Porównanie ocen zadań convention bureaux z Europy i Ameryki Północnej.....	159
Wykres 11. Porównanie ocen convention bureaux funkcjonujących w ramach partnerstwa publiczno- prywatnego oraz w strukturach administracji publicznej	160
Wykres 12. Porównanie macierzy IPA dla poszczególnych grup	162
Wykres 13. Macierz IPA dla grupy I	163
Wykres 14. Macierz IPA dla grupy II i III	164
Wykres 15. Macierz IPA dla grupy IV	165
Wykres 16. Macierz IPA dla grupy V	166
Wykres 17. Macierz IPA dla grupy VI.....	167
Wykres 18. Dendrogram	179
Wykres 19. Wykres odległości wiązania względem etapów wiązania.....	179
Wykres 20. Macierz IPA dla polskich i zagranicznych convention bureaux – zadania	185
Wykres 21. Macierz IPA dla polskich i zagranicznych convention bureaux – role	186
Wykres 22. Macierz IPA dla Warszawy	187
Wykres 23. Macierz IPA dla Krakowa	189
Wykres 24. Macierz IPA dla Wrocławia i Poznania	190
Wykres 25. Macierz IPA dla Bydgoszczy, Gdańska, Katowic, Kielc i Lublina	191
Wykres 26. Uszczegółowiona macierz IPA dla Gdańska i Katowic oraz Bydgoszczy, Kielc i Lublina.....	193
Wykres 27. Macierz IPA dla polskich miast i grupy I	194

Aneks

- 1) Kwestionariusz dla przedstawicieli zagranicznych convention bureaux
- 2) Kwestionariusz dla przedstawicieli polskich convention bureaux



Questionnaire

Dear Sir or Madam,

I would like to ask you to complete this questionnaire on the tasks of convention bureaux. The questionnaire is dedicated to the management staff of convention bureaux who are the meeting industry experts. The aim of the questionnaire is to identify the roles of convention bureaux in the local meetings industry according to the number of international meetings and the position of a city in the ICCA's worldwide cities ranking. The questionnaire consists of two parts: in the first one you are asked about the tasks of convention bureaux. The second part covers overall organisational information about your Convention Bureau.

PART I

1. In your opinion, how important are the mentioned below tasks in activity of **every** convention bureau? (Please, choose the right appraisal of every task, where 1 = "unimportant" and 5 = "very important")

No.	TASKS	1	2	3	4	5
1.1	Answering the inquiries of events organisers/hosts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2	Searching for request for proposals and making bids	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3	Mediating between events organisers/hosts and entrepreneurs from local meetings industry	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4	Cooperating with other convention bureaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5	Providing direction for local meetings industry's development	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6	Conducting research on local meetings industry	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.7	Creating the destination meetings industry product (combining the local entities' offers)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.8	Coordinating local meetings industry's activities and creating local cooperation environment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.9	Indicating the importance of meeting industry in a city	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.10	Mediating between local meetings industry entrepreneurs and local government	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.11	Mediating between entrepreneurs in local meetings industry and related industries (e.g. finance, culture, recreation)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.12	Promoting the destination meetings industry product	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Please rate **your** Convention Bureau's performance in fulfilling the mentioned above tasks (The order is the same as in previous question. Please, choose the right appraisal of every task, where 1 = "poor performance" and 5 = "excellent performance")

No.	TASKS	1	2	3	4	5
2.1	Answering the inquiries of events organisers/hosts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2	Searching for request for proposals and making bids	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3	Mediating between events organisers/hosts and entrepreneurs from local meetings industry	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4	Cooperating with other convention bureaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5	Providing direction for local meetings industry's development	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.6	Conducting research on local meetings industry	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.7	Creating the destination meetings industry product (combining the local entities' offers)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.8	Coordinating local meetings industry's activities and creating local cooperation environment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.9	Indicating the importance of meeting industry in a city	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.10	Mediating between local meetings industry entrepreneurs and local government	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.11	Mediating between entrepreneurs in local meetings industry and related industries (e.g. finance, culture, recreation)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.12	Promoting the destination meetings industry product	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



PART II

1. The full name of your Convention Bureau:
2. The year of foundation:
3. Your position in the Convention Bureau:
 - ☐ President
 - ☐ Vice President (of)
 - ☐ Director (of)
 - ☐ Manager (of)
4. For what kinds of events does your Convention Bureau apply? *(You can choose more than one answer)*
 - ☐ business (e.g. congresses, conferences, exhibitions, corporate events)
 - ☐ political (e.g. summits)
 - ☐ sport (e.g. Olympics, world championships or games of different disciplines)
 - ☐ cultural (e.g. festivals, concerts, shows, art performances or exhibitions)
 - ☐ others (which ones?)
5. What is the organisational form of your Convention Bureau? *(Please, choose only one answer)*
 - ☐ non-profit private-public partnership
 - ☐ department of public authority
 - ☐ private sector trading
 - ☐ company funded by the private sector
 - ☐ other (which one?)
6. How many employees does your Convention Bureau have?
 - ☐ full time employees:
 - ☐ part time employees:
 - ☐ volunteers:
 - ☐ others (which ones?) :
7. What was the budget of your Convention Bureau in 2015? USD
8. What departments exist in your Convention Bureau? *(e.g. sales, marketing, finance department)*
(If possible, please attach the organisational chart of your Convention Bureau)



Kwestionariusz

Szanowni Państwo,

zwracam się z uprzejmą prośbą o wypełnienie poniższego kwestionariusza, dotyczącego zadań convention bureaux. Kwestionariusz jest skierowany do osób zarządzających convention bureaux jako ekspertów z branży spotkań. Celem badania jest określenie, jakie role pełnią convention bureaux w lokalnej branży spotkań. Badanie jest elementem szerszego projektu, odnoszącego się do zadań convention bureaux, reprezentujących miasta całego świata, które zajmują różne pozycje w rankingu spotkań międzynarodowych według ICCA. Kwestionariusz składa się z dwóch części. W pierwszej zostaną Państwo poproszeni o ustosunkowanie się do znaczenia oraz stopnia realizacji różnych zadań convention bureau. Druga część dotyczy ogólnych informacji na temat Convention Bureau, które Państwo reprezentują.

CZĘŚĆ I

1. Według Pani/Pana opinii, jak ważne są poniższe zadania w działalności **każdego** convention bureau (convention bureau jako instytucji w branży spotkań)?

(Proszę dokonać oceny w skali od 1 do 5, gdzie 1 = "nieważne", a 5 = "bardzo ważne")

Nr	ZADANIA	1	2	3	4	5
1.1	Odpowiadanie na zapytania organizatorów spotkań	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2	Poszukiwanie organizatorów i składanie bidów	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3	Pośredniczenie między organizatorem a przedstawicielami lokalnej branży spotkań	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4	Współpraca z innymi CBs (narodowym, krajowymi i zagranicznymi)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5	Wytyczanie kierunków rozwoju lokalnej branży spotkań	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6	Prowadzenie badań dotyczących branży spotkań	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.7	Tworzenie kompleksowego produktu lokalnej branży spotkań (łączenie ofert pojedynczych podmiotów)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.8	Koordinacja działań i tworzenie warunków do współpracy w branży spotkań	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.9	Podkreślanie znaczenia branży spotkań w środowisku lokalnym	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.10	Pośredniczenie w relacjach między branżą spotkań a władzami miasta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.11	Pośredniczenie w relacjach między branżą spotkań a innymi podmiotami (instytucjami finansowymi, kulturalnymi itp.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.12	Promocja lokalnego produktu branży spotkań	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. W jakim stopniu poniższe zadania są realizowane przez Convention Bureau, które Pani/Pan reprezentuje?

(Proszę dokonać oceny w skali od 1 do 5, gdzie 1 = "bardzo małym", a 5 = "bardzo dużym")

Nr	ZADANIA	1	2	3	4	5
2.1	Odpowiadanie na zapytania organizatorów spotkań	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2	Poszukiwanie organizatorów i składanie bidów	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3	Pośredniczenie między organizatorem a przedstawicielami lokalnej branży spotkań	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4	Współpraca z innymi CBs (narodowym, krajowymi i zagranicznymi)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5	Wytyczanie kierunków rozwoju lokalnej branży spotkań	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.6	Prowadzenie badań dotyczących branży spotkań	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.7	Tworzenie kompleksowego produktu lokalnej branży spotkań (łączenie ofert pojedynczych podmiotów)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.8	Koordinacja działań i tworzenie warunków do współpracy w branży spotkań	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.9	Podkreślanie znaczenia branży spotkań w środowisku lokalnym	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.10	Pośredniczenie w relacjach między branżą spotkań a władzami miasta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.11	Pośredniczenie w relacjach między branżą spotkań a innymi podmiotami (instytucjami finansowymi, kulturalnymi itp.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.12	Promocja lokalnego produktu branży spotkań	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CZĘŚĆ II

1. Pełna nazwa Pani/Pana Convention Bureau:

2. Rok założenia:

3. Pani/Pana stanowisko w Convention Bureau:

- ☐ Kierownik / Dyrektor / Prezes
- ☐ Kierownik Działu (jakiego?)
- ☐ Manager / Specjalista (ds.)
- ☐ inne (jakie?)

4. Jakiego rodzaju wydarzenia pozyskuje Pani/Pana Convention Bureau? *(Można wybrać więcej niż jedną odpowiedź)*

- ☐ biznesowe *(np. kongresy, konferencje, targi, wydarzenia korporacyjne)*
- ☐ polityczne *(np. konwencje, szczyty polityczne)*
- ☐ sportowe *(np. Igrzyska Olimpijskie, mistrzostwa świata/Europy w różnych dyscyplinach)*
- ☐ kulturalne *(np. festiwale, koncerty, wystawy)*
- ☐ inne (jakie?)

5. Jaka jest forma organizacyjna Pani/Pana Convention Bureau? *(Proszę wybrać tylko jedną odpowiedź)*

- ☐ partnerstwo publiczno-prywatne o charakterze non-profit *(np. w ramach struktur LOTów lub ROTów)*
- ☐ dział jednostki samorządowej
- ☐ izba handlowa
- ☐ przedsiębiorstwo lub jego komórka
- ☐ inna (jaka?)

6. Ilu pracowników zatrudnia Pani/Pana Convention Bureau *(zajmujących się zadaniami tylko tego podmiotu)?*

- ☐ na pełen etat:
- ☐ na pół etatu:
- ☐ wolontariusze:
- ☐ inni (jacy?):

7. Jakim budżetem dysponowało Pani/Pana Convention Bureau w 2015 i 2016 r.?

- ☐ 2015 r.: budżet PLN
- ☐ 2016 r.: budżet PLN

8. Jakie działy/stanowiska wchodzi w skład struktury organizacyjnej Pani/Pana Convention Bureau?
(np. dział sprzedaży, marketingu, finansowy)

(Jeżeli istnieje taka możliwość, uprzejmie proszę o załączenie schematu struktury organizacyjnej Pani/Pana Convention Bureau)

9. Czy ma Pani/Pan uwagi dotyczące kwestionariusza i prowadzonego badania?